



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز

دراسة حالة اتصالات الجزائر تقرت

من إعداد الطالبتين: مقداد سليمة - مهاني عولية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09.

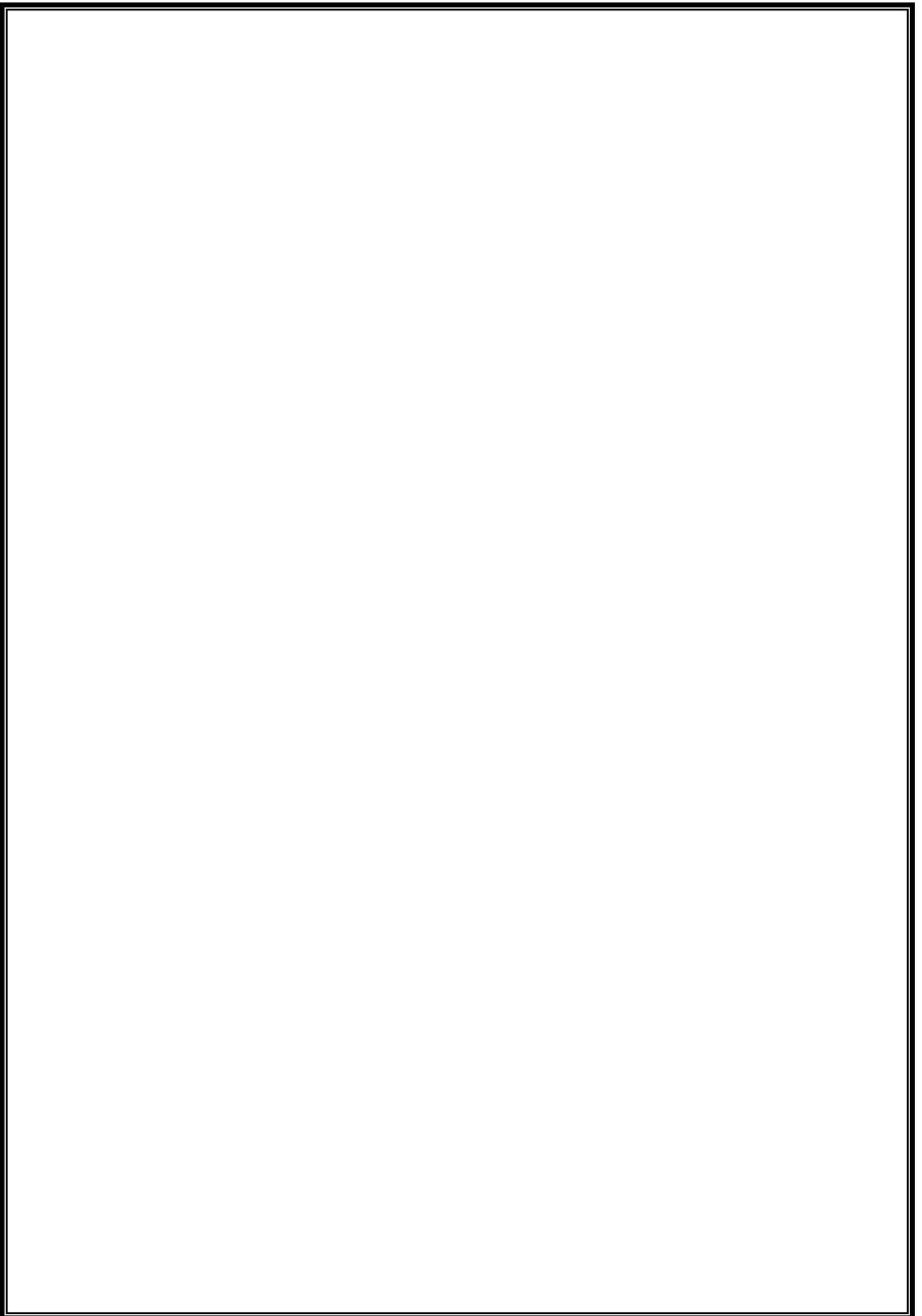
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ قريشي محمد الصغير (أستاذ التعليم العالي) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ مناصرية رشيد (أستاذ محاضر أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة/ إلهام منصوري (أستاذ محاضر أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز

دراسة حالة اتصالات الجزائر تقرت

من إعداد الطالبتين: مقداد سليمة - مهاني عولية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/قريشي محمد الصغير (أستاذ التعليم العالي) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ مناصرية رشيد (أستاذ محاضر أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.

الأستاذة/إلهام منصور (أستاذ محاضر أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وصى بهما الله تعالى و رسوله الى من تعب وضحى من اجل وصولي لهده المرحلة امي التي جعل الله الجنة تحت قدميها، والى ابي العزيز حفظهما الله واطال في عمرهم.

إلى سندي والدرع الواقي أخواتي وأخواني وصغارهم صحاب البسمة حفظهم الله إلى أبناء فلسطين الى الشهداء والمجاهدين المرابطين في ارض فلسطين الى كل من يساند القضية الفلسطينية

والى خالتي و عمتي و اعمامي والى كل أهلي من قريب أو بعيد والى جدتي وعمي رحمهم الله

إلى من عشت معهم مشواري صديقاتي الغاليات وزملائي في الجامعة وأساتذتي إلى كل من علمني حرفا ذات يوم وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "مناصرة رشيد" وأشكره شكرا جزيلا على تقديم الدعم والتوجيه خلال إنجاز هذا العمل، وإلى كل الأسرة الجامعية إلى كل من يدعو لنا بظهر الغيب

اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك، اللهم علمنا ما ينفعنا وزدنا علما، وصل الله على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين و الحمد لله رب العالمين.

سليمه

إهداء

بعد الحمد لله و الشكر لله عز وجل الذي وفقنا إلى انجاز هذا العمل أقدم إهدائي إلى
الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال الله في عمرهما
إلى من تحمل معي الشقاء والتعب وساندي ليرى هذا العمل نور حفظه الله لي زوجي
إلى من كانوا سنداً لي على طريق النجاح والخير أختي و زوجها و أبنائها
إلى أروع ما أهدتني الحياة حبايب قلبي بناتي أماني و غفران وقرّة عيني ابني محمد حسان
حفظهم الله لي
إلى من كانوا سندي و مشجعي الدائمين المحفزين للنجاح أخواتي و أبنائهم إلى كل أصدقاء و
الأحباب إلى كل من وسعتهم ذاكرتي
إلى كل اساتدي الكرام وكل من علمني حرفاً و أخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم و المعرفة
في جميع الأطوار الدراسية أهدي ثمرة نجاحي ونتائج بحثي المتواضع.

عولية

شكر وتقدير

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب "

إن الحمد و الشكر كله لله تعالى أحمده على نعمه علي ووقفنا لانجاز هذا العمل المتواضع أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف مناصرة رشيد من خلال متابعتة لعملنا الذي . لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه وارشاداته التي سهلت علينا سبل انجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين ساهموا في هذه الدراسة بتقييمها وتحكيمها والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نشكر كل إطارات و عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على المعلومات المقدمة من طرفهم

كما نقدم شكرنا إلى كل طلبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2024 والى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على سلوكيات العمل الجماعي بأبعاده التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، أداء الفريق، وأثرها على الأداء المتميز، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع بالإضافة إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 19.

وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من سلوكيات العمل الجماعي، ومستوى مرتفع من الأداء المتميز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين سلوكيات العمل الجماعي كمتغيرات مستقلة والأداء المتميز كمتغير تابع، كما لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق (الجنس، العمر، الخبرة.....).

الكلمات المفتاحية: سلوكيات العمل الجماعي، الأداء المتميز. فرق العمل، الجماعة.

Summary:

The aim of this study was to precisely identify the dimensions of teamwork behavior including coordination, collaboration, information sharing, team performance, and their impact on outstanding performance. The descriptive analytical approach was utilized to study the subject, along with correlational analysis between study variables. The case study method was also employed through scientific observation, official documents, questionnaires, and statistical processing using SPSS version 19. The study concluded the presence of a moderate level of teamwork behavior and a high level of outstanding performance from the perspective of the study sample. Furthermore, there was a moderate correlational relationship between teamwork behaviors as independent variables and outstanding performance as a dependent variable. Additionally, there were no differences in respondents' answers regarding gender, age, experience, etc.

Keywords: Teamwork behaviors, outstanding performance, work teams, group.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأداء المتميز وسلوكيات العمل الجماعي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء المتميز وسلوكيات العمل الجماعي
32	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوكيات العمل الجماعي و الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تقرت	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
45	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
68	خلاصة الفصل
69	خاتمة
72	المراجع
81	الملاحق
89	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
32	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	(1-1)
42	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	(1-2)
44	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(2-2)
45	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز)	(3-2)
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4-2)
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5-2)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-2)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(7-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	8-2
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة	(9-2)
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد التنسيق.	(10-2)
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد التعاون	(11-2)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد مشاركة المعلومات	(12-2)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد أداء الفريق	(13-2)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأداء المتميز حول بعد الأداء والانجاز	(14-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد المبادرة والإبداع	(15-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد التعاون والالتزام الوظيفي	(16-2)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد المشاركة وتحمل المسؤولية	(17-2)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول أبعاد الأداء المتميز	(18-2)
59	قيم الارتباطية بين أبعاد سلوكيات العمل الجماعي وتحقيق الأداء المتميز	(19-2)
60	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(20-2)
60	تحليل تباين خط الانحدار	(21-2)
62	قيم معاملات خط الانحدار لأداء المتميز	(22-2)
62	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(23-2)
63	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(24-2)
63	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(25-2)
64	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(26-2)
67	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز	(27-2)
67	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية	(28-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	خصائص الأداء المتميز	(1-1)
06	أسباب الأداء المتميز	(2-1)
08	أبعاد الأداء المتميز	(3-1)
09	مستويات الأداء المتميز	(4-1)
13	يلخص الفروق بين الجماعات وفرق العمل	(5-1)
16	أنواع جماعات العمل	(6-1)
17	مراحل تشكل الجماعة	(7-1)
18	أبعاد سلوك العمل الجماعي	(8-1)
20	محددات سلوك الجماعة	(9-1)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1-2)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-2)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(3-2)
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(4-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(5-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة	(6-2)
61	مدى ملائمة الانحدار	(7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81	الاستبيان	1
87	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	2
88	لهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تفرقت	3

مقدمة

أ) توطئة

يعتبر العامل البشري أحد العوامل الرئيسية لبقاء ونجاح نشاط المؤسسة، وفي ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم لهذا كان على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة للموارد البشرية، حيث أصبحت الموارد البشرية تعمل على إعداد الأداء المتميز لأفراد ليساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشرية وتوجيهها بغرض التحفيز ومنه تحقق أهداف المؤسسة والأفراد معا، لكن الأداء المتميز قد يتأثر بفعل العديد من العوامل ومن بينها سلوكيات العمل الجماعي.

يعد العمل الجماعي أساس كفاءة الفرق ونجاح المنظمات، في مختلف المجالات. يتطلب العمل الجماعي تعاوننا فعلا بين أفراد المجموعة لتحقيق أهداف محددة، ومن المهم تعزيز الروح الجماعية وبناء الثقة بين أفراد الفريق، حيث أن هذه العوامل تساهم في رفع مستوى الأداء المتميز ويعزز الأداء المتميز من خلال تفعيل مهارات الافراد وتعزيز تفاعلهم الايجابي في العملية الانتاجية التي يشاركون فيها.

تركز مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير مهارات موظفيها وتزفير الدعم والتدريب المستمر بفضل هذا المنهج الشامل تستطيع المؤسسة تحقيق أداء متميز ويعزز مكانتها كرائدة في سوق الاتصالات في الجزائر وتحقيق تميزها المستمر. وبعد الاطلاع على الاطار هذا البحث، وأهميته القيام به، والتعرف على نسعي للوصول اليها نصل الي طرح اشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي الاتي مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى أثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح أسئلة فرعية الآتية:

- ما هو واقع سلوكيات العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- ما هو واقع الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؟

ب) الفرضيات:

من خلال الأسئلة السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- هناك مستوى عالي للأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تقرت؛
- هناك مستوى عالي لسلوكيات العمل الجماعي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تقرت؛
- توجد علاقة طردية قوية بين سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- هل يوجد أثر بين سلوكيات العمل الجماعي والاداء المتميز
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات لشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ج) مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع؛
- محاولة الربط بين سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز

• إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع.

(د) أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف بشكل دقيق على العمل الجماعي؛
- التعرف على مستوى الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

(هـ) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ من قبل الباحثين؛
- أهمية نشاط الأداء المتميز لدى العاملين في عملية إدارة الموارد البشرية؛
- المساهمة في تعميق مفاهيم سلوكيات العمل الجماعي لدى العاملين

(و) حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

الحدود الزمنية: كانت الدراسة من 19 مارس إلى 07 أبريل 2024

الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر " تقرت".

(ز) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل 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 الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

(ح) مرجعية البحث:

وتتمثل في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والمدخلات والندوات والمؤتمرات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

(ض) صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- أدوات الدراسة والتي لم يسبق للباحث وأن استخدمها في الدراسة الجامعية كإعداد الاستبيان ومعالجة المعطيات؛
- صعوبة ضبط وتحديد سلوكيات العمل الجماعي للعاملين بناء على الدراسات السابقة
- قلة الكتب المتخصصة في سلوكيات العمل الجماعي.

(ي) هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز. تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز وإبعاده، المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوكيات العمل الجماعي.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لواقع سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت"، "وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء
المتميز وسلوكيات العمل الجماعي

تمهيد:

خلال العقود القليلة الماضية، حدثت الكثير من التغيرات على الساحة العالمية، أدت جوهريا إلى زيادة تنافسية الأسواق، الأمر الذي قاد المنظمات إلى البحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية لإحراز مفهوم فعال للتحسين المستمر، لا تهدف فقط إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرارية على الساحة الاقتصادية، ولكن أيضا باتت تتطلع من خلاله لتحقيق بما يعرف بالتميز في الأداء. ومن هنا نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الأطر النظرية والمفاهيم المتعلقة بالأداء المتميز، انطلاقاً من مفهومه وخصائصه، ومقوماته ومستوياته، ومفاهيم أخرى سنعرضها بالتفصيل من خلال المطالب والفروع الآتية، كما سنبين أيضاً الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الجماعي حتى يتسنى لنا الفهم الجيد لمتغيرات بحثنا.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز.

يعتبر مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم التي يندرج ضمنها مختلف ديناميكيات العمل، من خلال أنه يمكننا من تمييز العمل الجيد عن العمل السيئ، فهو يعتبر الخط الفاصل بين نجاح المؤسسة وبقائها قوية وتنافسية، وبين فشلها وعدم وصولها لأهدافها، وسنحاول في هذا المطلب تقديم نظرة شاملة عن الأداء المتميز، حتى يتسنى لنا فهم ما يحمل في طياته من معاني.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز وخصائصه.

أولاً: مفهوم الأداء المتميز:

1- مفهوم التميز لغة : التميز في المفهوم الحديث، هو أداء العمل بأسلوب صحيح متقن، وفق مجموعة من المعايير الضرورية، لرفع مستوى جودة المنظمة، بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف المرسومة للمنظمة وأهداف المجتمع.¹

2- مفهوم الأداء المتميز اصطلاحاً : هناك عدة تعاريف نذكر من بينها :

تعريف 01: يعرف (Ivancevich et al , 1997) الأداء المتميز على أنه "أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملين في المؤسسة".²

تعريف 02: كما يعرف الأداء المتميز حسب (بختي، 2005) على أنه الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء و سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، أو في التكاليف، أو في أي مورد آخر.³

تعريف 03: أما (يوسف، 2005) فيعرف الأداء المتميز على أنه " مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما و نوعاً و تقديم أفكار و منتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع و التميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة".⁴

¹ حمد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص225، بدون سنة.

² أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، تفسير القرآن الكريم، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص، 812

³ ابراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية و تطوير الاداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة، 2012، ص312.

⁴ بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص، 49.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد أو المنظمة من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من المهارات والمعارف والجودة وإتقان الأداء للحصول على النتائج المرغوبة

الفرع الثاني: خصائصه.

أولاً: **خصائص الأداء المتميز:** تسم الأداء المتميز بعدة خصائص من بينها:

* الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف.

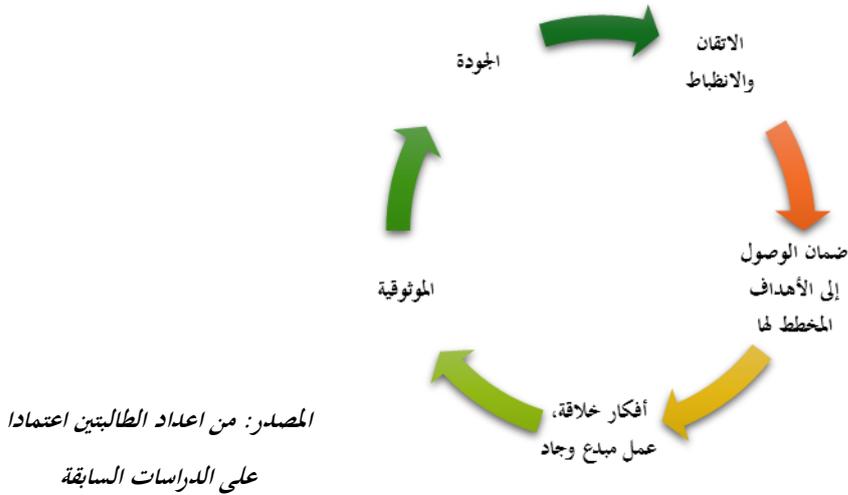
* الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

* الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة، والعمل المبدع، والمتواصل، والجاد.

* الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.¹

والشكل التالي يوضح خصائص الأداء المتميز

الشكل رقم (1-1) خصائص الأداء المتميز



ثانياً: **خصائص المورد البشري المتميز:** يقصد بخصائص المورد البشري المتميز تلك الصفات والقدرات التي يملكها الفرد في المؤسسة، والتي يؤدي توظيفها في المكان الصحيح للوصول إلى مستوى التميز، وتتمثل هذه الخصائص في ما يلي:

* ضبط النفس: القدرة على التفكير قبل الفعل، وتحكيم العقل، واخذ الوقت الكافي لتقييم الموقف والكيفية التي قد يؤثر بها سلوك معين عليه،

¹ سبيع نجيب، اثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020، ص 50.

*الحضور الذهني: القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها في أثناء القيام بالمهام الصعبة والمعقدة، وتتضمن أيضا الاستفادة من المعرفة والخبرة السابقة في الموافق الحالية والمستقبلية.

*التحكم الانفعالي: القدرة على التحكم في المشاعر والانفعالات لتحقيق الأهداف أو انجاز المهام أو التحكم في السلوك وتوجيهه.

*التركيز: القدرة على توجيه التفكير نحو مهمة واحدة بهدف إتمامها، بغض النظر عن عوامل التشيت أو الإرهاق أو الملل.

*المبادرة: القدرة على بدء مشروعات أو المهام فورا، وانجازها بإتقان وفي مواعيدها ودون ملاحظة.

*التنظيم: القدرة على ترتيب الأمور وفق نظام محدد¹

الفرع الثالث: أسباب ومقومات الأداء المتميز.

أولا: أسباب الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغيرا في المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المنظمات إلى تبني فكر إداري مستجيب للقوى الداعمة، التي يمكن إبرازها في:

1- التغيير السريع والثابت: شهدت المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين تغيرات أثرت بشكل مباشر على فلسفتها وأدائها، من بينها تجليات النظام العالمي الجديد.

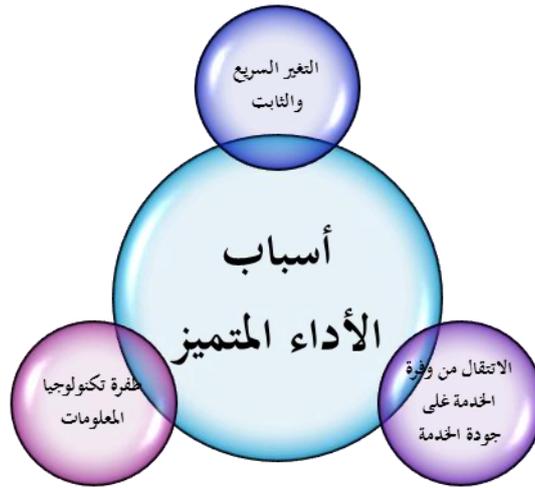
2- الانتقال من وفرة الخدمة إلى جودة الخدمة: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث مسببات التميز باعتباره محققا للاستقرار ومعززا للمكانة.

3- طفرة تكنولوجيا المعلومات: طالت تكنولوجيا المعلومات كل الجوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارة التسويق والإفراد والتمويل وغيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المنظمات الكترونية بصفة عامة فان لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على أحداث فرق العمل وحجمها، وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء من خلال زيادة قدرتها من خلال السيطرة على الوقت والمسافات، توليد ونقل و توزيع الطاقة، تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها، توفير الجهد البشري، فهم الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة.²

¹ سبع نجيب، المرجع السابق، ص 51.

² يوسف زدام، أسماء زينة: متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والنفسية، العدد 10 جانفي 2017، ص 257،

الشكل (1-2) يوضح أسباب الأداء المتميز



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا

على الدراسات السابقة

ثانيا: مقومات الأداء المتميز .

في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء هو الملاذ الوحيد للمؤسسات لمواجهة تغيرات وتطورات المحيط، غير إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل الجاد والمستمر وتجميع كل الإمكانيات والمستلزمات سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز .

واهم المقومات التي يركز عليها الأداء المتميز هي:

1- القيادة: وهي العملية التي تمكن من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز لأنها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، التشجيع، التماسك.

2- التخطيط الاستراتيجي الجيد: هو عملية تتضمن كيفية قيام بتطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وكيفية تطبيقها بتوجيه كل الموارد والإمكانيات لتحقيق ذلك وبلوغ التمييز بمعنى آخر إن التخطيط الاستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها).

3- التعلم التنظيمي: وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون دنيا وبدعم من الادارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم ومهاراتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف.

4- الإبداع والابتكار المستمرين: بتقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية.

5- التمكين: وهو تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم.

6- إنشاء فرق العمل: حيث يساعد الفريق مجموعة العمل على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية. مما ينشأ ثقافة قوية ومشاركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، وعلى الادارة إن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل وبدل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر.

7- الجودة الشاملة: هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر ومن ثم التفوق حيث إن نشاط المؤسسة مرتبط بـ حاجات العملاء، بمعنى آخر هي النظام الناجع والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات العملاء باستعمال كل الإمكانيات المتاحة.

نستنتج أن الأداء المتميز يقوم على مقومات أساسية تساعد على نجاح والتميز في الأداء من خلال توجيه جهود العاملين والقيام بالتخطيط وتطوير أهداف وخطط العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.¹

الفرع الرابع: أبعاد ومحددات الأداء المتميز.

أولاً: أبعاد الأداء المتميز:

الأداء والإنجاز: يشمل هذا البعد على أداء العامل وإنجازاته الوظيفية والمهنية ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة المشروع بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع متطلبات عمله الوظيفي.

المبادرة والإبداع: يمثل امتلاك القدرة المؤسسية على الإبداع والابتكار الميزة التي تصنع الفرق اليوم بين المؤسسات المتنافسة والطامحة إلى الريادة والتفوق والوصول إلى عالمية في الأداء.

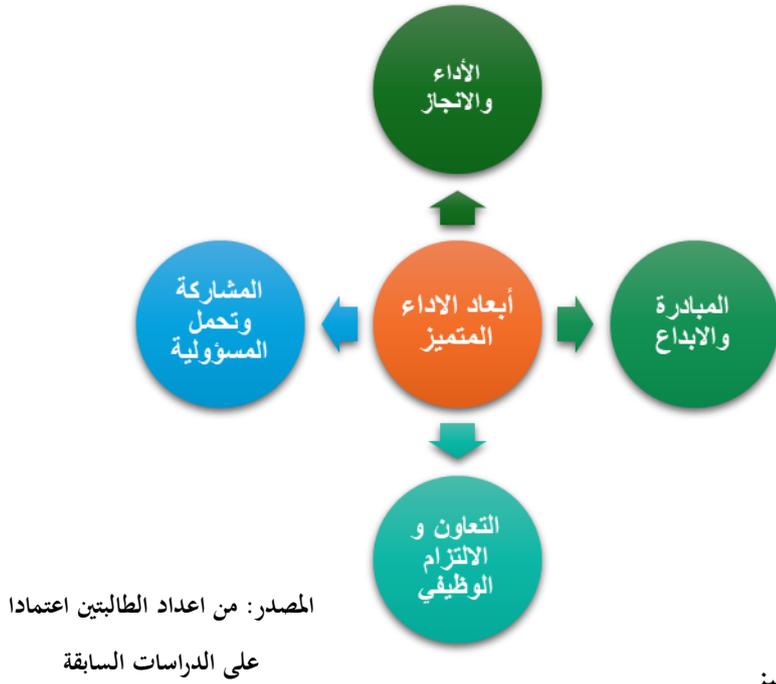
التعاون والالتزام الوظيفي: يتمثل هذا البعد في درجة تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المؤسسة المتعاملين الداخليين ومدى إيجابياته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خال من المخالفات.

المشاركة وتحمل المسؤولية: يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب للتواصل بين الموارد البشرية تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفئات الوظيفية وبما يحقق استراتيجيات وأهداف المؤسسة.²

¹ شنافي نوال، تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، مجلد 04 العدد، 01، 2021، ص

² غانم هاجر: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الادار المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2018، ص 147/146/145.

الشكل (1-3) أبعاد الأداء المتميز



ثانيا: محددات الأداء المتميز

حتى تحقق المؤسسة أقصى منفعة للتميز لابد من تبني مفاهيم وأساسيات التميز والتي تقوم على ماي لي:

- 1- التركيز على النتائج: التميز في الأداء يعني تحقيق نتائج يلمس أثرها جميع الفئات المعنية بما في ذلك العاملون في المؤسسة والعملاء، الموردون، والمجتمع بشكل عام.
- 2- لاهتمام بالعملاء: من خلال تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.
- 3- القيادة وحدة الهدف: إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب وجود قيادة طموحة واضحة، تضمن الاستمرارية والديمومة للمؤسسة من ناحية وتناسق وانسجام أهدافها على كافة المستويات من ناحية أخرى.
- 4- الادارة بالعمليات والحقائق: إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب إدارة المؤسسة من خلال عمليات واضحة ومحددة ونظم مترابطة ومتكاملة.
- 5- تطوير العاملين وإشراكهم: الأداء المتميز يعني تعظيم مساهمات العاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وإشراكهم.
- 6- التحسين المستمر: الإبداع والتعلم: ان تحقيق التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات من خلال التعلم والإبداع لإيجاد فرص دائمة للتحسين.¹

¹ فيروز زروخي، الأخضر القبلطي: نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث العراقية و الاقتصادية، SSN 9750/2571، ص172.

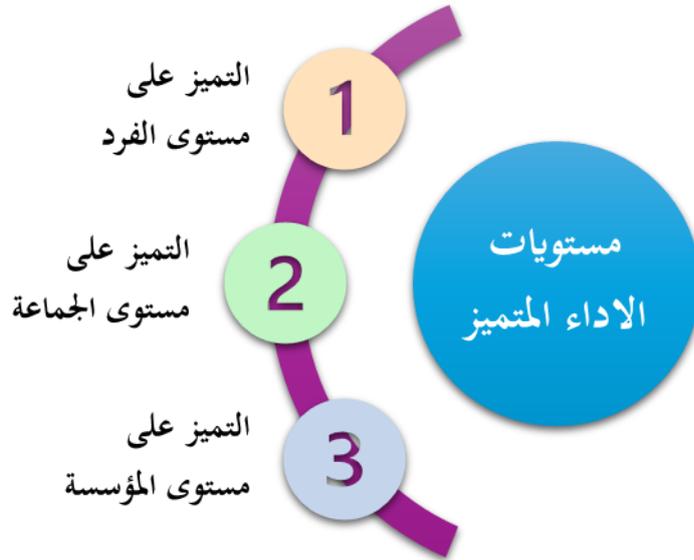
الفرع الخامس: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه.

أولاً: مستويات الأداء

لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمؤسسات، وبذلك يمكن القول أن التميز ثلاث مستويات وهي:

- 1- التميز على مستوى الفرد: وهو ذلك الذي يتم التوصل اليه وتحقيقه من خلال الافراد المتميزين.
- 2- التميز على مستوى الجماعة: وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي.
- 3- التميز على مستوى المؤسسة: هو ذلك التميز الذي يتم التوصليل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.¹

الشكل رقم (1- 4) مستويات الأداء المتميز



المصادر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء

من بين المقاييس التي تعد أكثر استعمالاً نذكر ما يلي:

- 1- مقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة

¹ أحلام غربال: أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة المؤسسة العسكرية للإسمنت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، حمورة - بسكرة، 2021/2022، ص 92.

على أداؤها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا انه يعاني من بعض المساوئ منها:
الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، الاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.

2- مقياس الموارد البشرية: تتميز هذا المقياس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس، إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير والتدريب عن كل فرد، ويعاب عليها في تحديد مقياس النجاح، فبعضهم يجد ان تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون إن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

3- مقياس التسويق: تعد مقياس التسويق مثل (حجم البيانات، والحصة السوقية) من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وان درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

4- مقياس نوعية تحول المؤسسة: قسمت عمليات التحول التي تنقدها المؤسسة إلى: التخصيص التكيفي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكيفي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي تضخم الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

5- مقياس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستخدم اغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لان هذه المؤسسات تعتقد ان المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

6- مقياس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يقوم من مجلس اللجان الفرعية الإستراتيجية، المراجعة، التدقيق، الرواتب، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار و العائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم.

نستنتج أن الأداء يقاس بعدة مؤشرات تتمثل في المقاييس المالية ومقاييس الموارد البشرية ومقاييس التسويق ومقاييس نوعية تحول المؤسسة ومقاييس تقويم الإدارة العليا ولكل هذه المقاييس خصائص يمتاز بها عن الأخر.¹

الفرع السادس: أهداف وأهمية الأداء المتميز.

أولا أهداف الأداء المتميز

تتمثل أهداف الأداء المتميز في:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.

¹ أحلام غربال، المرجع السابق، ص 93

- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.

خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

زيادة الكفاءات بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.

تحسين نوعية المخرجات.¹

ثانياً أهمية الأداء المتميز: يحتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط التالية:

- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- تحقيق الشمولية والعقلانية في عملية التخطيط واتخاذ القرار.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.²

الفرع السابع: معوقات تحقيق الأداء المتميز

تعددت معوقات التميز بتعدد واختلاف الباحثين يهدا المجال الإداري ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل التغيير.
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.

¹ شناني نوال، المرجع السابق، ص 107، 108.

² علاء فرحان وآخرون: دور اللاملموسات في تحقيق الاداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد/02، عدد/08، ص111

- التمسك بالأنماط المألوفة.¹

- الخوف من الفشل.

هناك معوقات تعيق الأداء المتميز وتجعله غير متميز ويصبح كباقي الأداء من بينها الخوف من الفشل وعدم مساعدة العمل الجماعي من قبل المؤسسة وغيرها من المعوقات.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوكيات العمل الجماعي.

يعد العمل الجماعي واحدًا من أهم عوامل نجاح أي منظمة، فلا يمكن تحقيق النتائج المرجوة إذ لم يتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع المديرين، وفي سطور هذا المطلب نوضح مفهوم العمل الجماعي وأبعاده ومحدداته.

الفرع الأول: تعريف سلوكيات العمل الجماعي و الفرق العمل.

أولاً: تعريف سلوكيات العمل الجماعي: هو ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مواقع العمل، وهي مسؤولة عن تحسين الإنتاجية عن خلق ديناميكية في بيئة العمل مبنية على الجهود التعاونية، الأمر الذي يؤثر إيجاباً في العلامة التجارية، علماً إن بناء فريق العمل الفعال لا يحدث عن طريق الصدفة، إذ ينبغي التخطيط لذلك واختيار الأفراد الذين يشكلون كتلة متماسكة وقادرة على فهم مبادئ العمل وأهدافه.²

- يعرفها "ديفيز" بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.³

- نستخلص من التعاريف السابقة أن العمل الجماعي هو عمل تشاركي بين مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة بينهم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً تعريف فرق العمل

تعريف 01: تعرف فرق العمل على انه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء العمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل.⁴

تعريف 2: تعرف فرق العمل بأنها نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء التي تتوقف على طبيعة المهمة الموكلة اليها دائماً، حيث يتميز كذلك كل فرد من افراد الفريق في إنجازها.⁵

¹ أحلام غريال، المرجع السابق، ص 108، 109.

² www.saydaty/net/nod, 18 :05, 15/02/2024

³ ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص135.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مهارات غدارة اجتماعيات العمل للنجاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006، ص69.

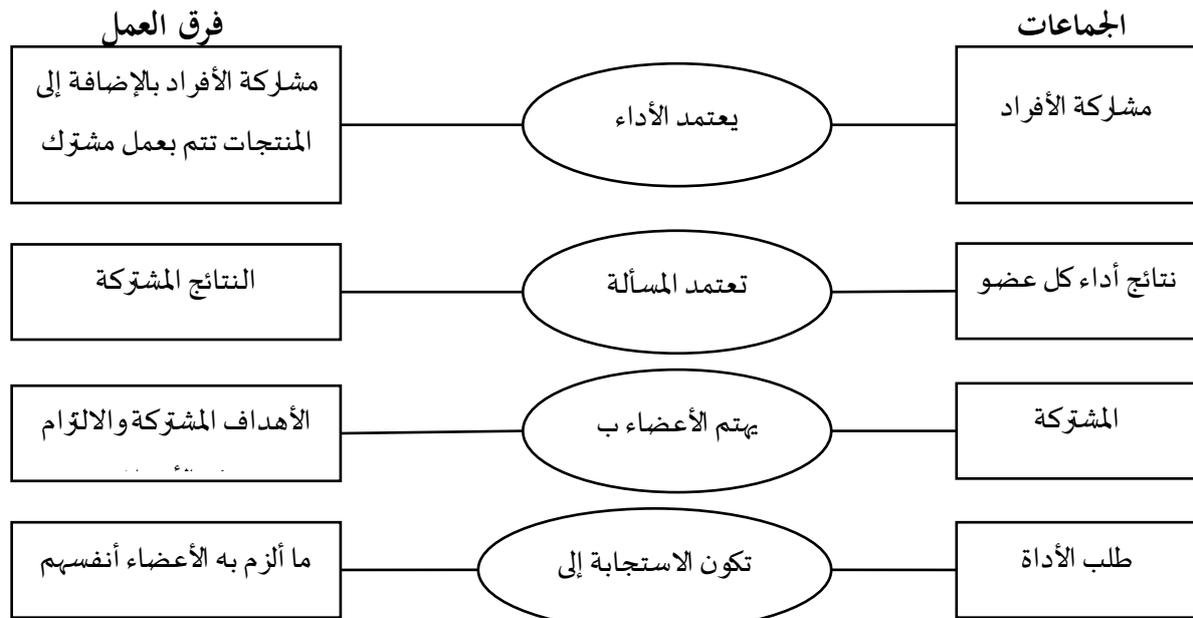
⁵ الراءد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 119.

يمكن استخلاص تعريف شامل لفرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويمتلكون هدفا مشترك من اجل انجاز أهداف المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة.

ب- صفات فريق العمل الناجح والمتميز: تتميز فرق العمل الناجحة عن غيرها من فرق العمل الأخرى "فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعيا، وتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما ان المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق وتمتاز بالوضوح والدقة. ففرق العمل الجماعي المتميز يسوده جو من احترام وجهات النظر المختلفة بين أفراد الفريق، هذا الجو المريح الذي تملأه الثقة المتبادلة بينهم والإخلاص يسعون من خلاله إلى اتخاذ قرارات سليمة على أساس مبدأ الشورى.¹

ثالثا الفرق بين العمل الجماعي و فرق العمل

الشكل (1-5) يلخص الفروق بين الجماعات و فرق العمل



المصدر: هناء محمود القيسي، فلسفة غدارة سلوك الأفراد في المنضمات المعاصرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 240

يمثل الشكل الفرق بين العمل الجماعي و فرق العمل وان كلاهما يختلف عن الآخر من حيث الأداء و المسالة وكذلك من حيث الأعضاء ومن حيث الاستجابة.

الفرع الثاني: خصائص وأهمية العمل الجماعي

¹ شهرزاد محمودي، كمال محمودي: السلوك الجماعي في المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد/06، عدد/ 01، المركز الجامعي علي كافي، جامعة الجزائر، 02، الجزائر، 2022، ص 143.

أولاً: خصائصه.

- 1- تتكون الجماعة من مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في بعض الخصائص الأساسية كالحاجات -الرغبات... التي توفر لهم درجة عالية من الانسجام والتماسك ويعملون لتحقيق هدف مشترك؛
- 2- تعمل الجماعة وفق برنامج مخطط ومدرّس يحتوي على نوعين من الأنشطة هي الأنشطة المبرمجة التي وضعت خصيصاً لإنجاز أهداف محددة والأنشطة التي تحافظ على استمرارية الجماعة؛
- 3- تربط أعضاء الجماعة علاقات اجتماعية تتسم بالحبّة والتعاطف، والدعم، والمساعدة والألفة؛
- 4- تلتزم الجماعة إثناء عملها بمجموعة من القواعد والضوابط والمعايير التي تنظم عملها وسلوك أفرادها.¹

ثانياً أهميته.

-تكمّن أهمية الجماعة بالنسبة للفرد في:

-إشباع حاجاته ككائن اجتماعي؛

__مصدر معلومات للفرد؛

__مقارنة الإنجاز مع الآخرين؛

الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة؛

توفر العائد المادي.²

الفرع الثالث: أنواع العمل الجماعي ومراحله.

أولاً: أنواع الجماعات: هناك العديد من الأنواع المختلفة من الجماعات داخل المنظمات منها:

1-من حيث الرسمية: تقسم جماعات العمل من حيث الرسمية إلى جماعات رسمية وجماعات عمل غير رسمية.

جماعات العمل الرسمية: formal groups فهي الجماعات التي يتم تكوينها داخل المنظمات وذلك لتوجه أعضائها تجاه الأهداف التنظيمية.

¹ محمود الفاتح ومحمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص50

² مونية قيدوم: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، خنشلة، ص36.

جماعات العمل غير الرسمية: informal groups وهي جماعات تنمو بصورة طبيعية بين أعضاء المنظمة دون أي توجيه من إدارة المنظمة ويلاحظ أن تواجدها أمر طبيعي لتواجد البشر. ونجد أن الجماعات غير الرسمية قد تعمل مع الجماعات الرسمية أو ضدها ويعرف قائدها بالقائد المعرفي أو القائد غير الرسمي وهذه الجماعات خطيرة في حياة المنظمات إذا ما كانت تعمل ضد الجماعة الرسمية لذا يجب الاهتمام بها والتعرف على قائدها ومن أشكال جماعات العمل غير الرسمي نجد:

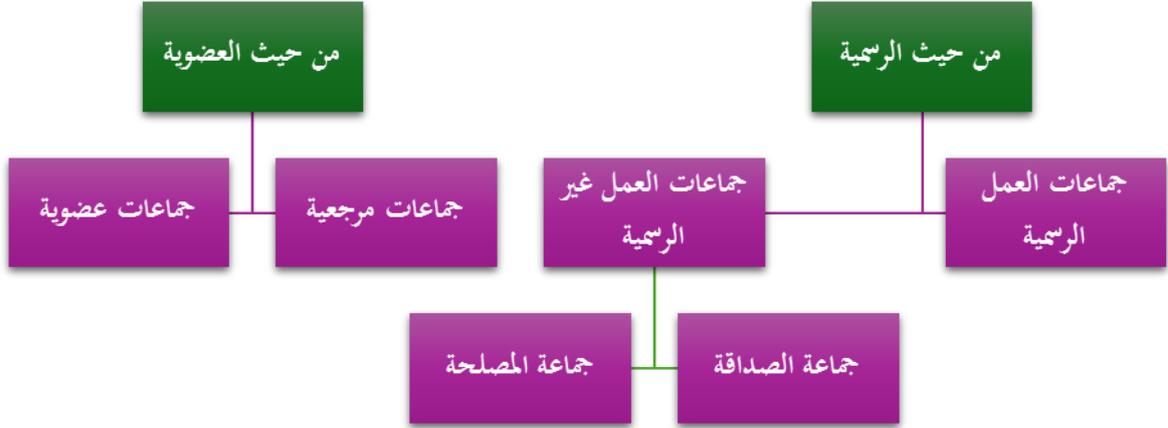
*جماعة المصلحة: حيث يكون العامل الأساسي لتكوينها هو المصلحة مثل جماعة من العمال يتحدثون معا من أجل البحث عن حقوق العمال

*جماعة الصداقة: كذلك قد تنشأ جماعة أخرى وهي جماعة الصداقة وهي جماعات قد تربطها الصداقة لمشاهدة مسرحيات أو الأفلام.

2- من حيث العضوية: تنقسم جماعات العمل من حيث العضوية إلى جماعات العضوية والجماعات المرجعية. ويقصد بجماعة العضوية هي الجماعة المنظم إليها العضو فعلا. أما الجماعة المرجعية هي تل التي يرغب ويتمنى الفرد الانضمام إليها لأي سبب من الأسباب المادية أو الاجتماعية أو النفسية.¹

¹ شهرزاد محمودي، المرجع السابق، ص143.

الشكل (1-7) أنواع جماعات العمل



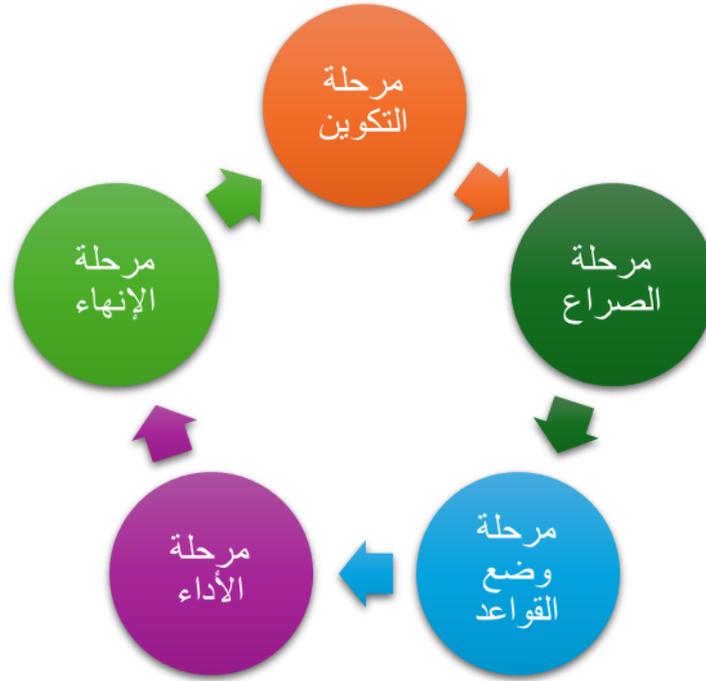
المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: مراحل تشكل الجماعة

- 1- **مرحلة التكوين:** وتعتبر هذه المرحلة اختبار، حيث يكشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الجماعة التي ينتمي إليه ويكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الجماعة الذي ينتمي إليه، ويكتشف الخصائص الاجتماعية لبقية أعضاء الفريق أو جماعة العمل.
- 2- **مرحلة الصراع:** تعتبر أصعب مراحل تكوين جماعة العمل، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته.
- 3- **مرحلة وضع القواعد:** بعد انتهاء مرحلة الصراع بنجاح تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض وللأدوار التي سيلعبونها، وللفرق ككل، تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع وبدء التعاون وتزايد تدريجيا.
- 4- **مرحلة الأداء:** يصبح أعضاء الجماعة مرتاحين لبعضهم البعض في هذه المرحلة ويقبلون معايير الجماعة، ويستقرون على أهدافهم كما يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم.
- 5- **مرحلة الإنهاء:** تصل بعض الجماعات إلى أهدافها وتفككها وتنتهي وجودها كجماعة محددة. كما هناك جماعات أخرى تعيد تحديد مهمتها وعضويتها.¹

¹ حاتم سماتي، ايراخلية عبد الغاني: تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، مجلد/01، عدد 01، جانفي 2021، ص38

الشكل رقم (1-8) مراحل تشكل الجماعة



المصدر: من اعداد الطالبتين

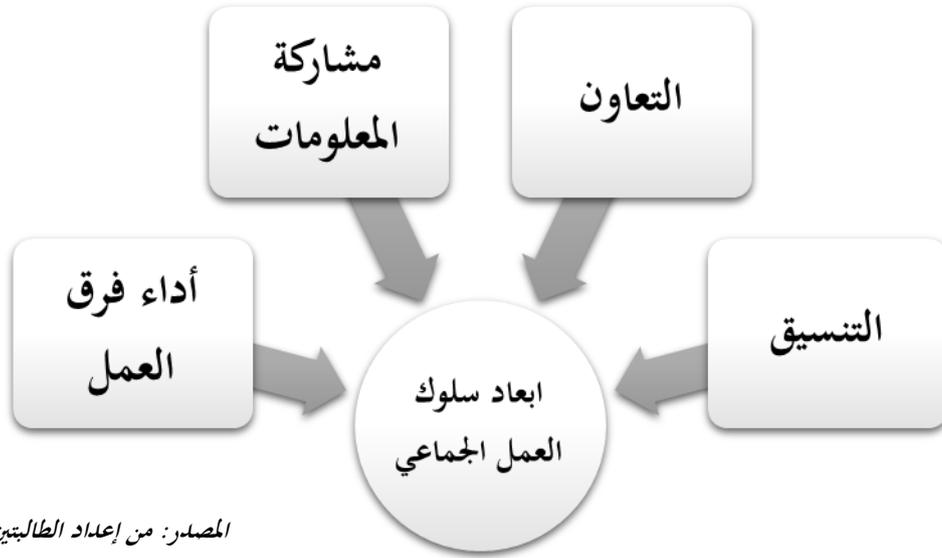
الفرع الرابع: أبعاد ومحددات سلوك العمل الجماعي.

أولاً: أبعاد سلوك العمل الجماعي.

1. **التنسيق: Coordination:** يعرف التنسيق بأنه العملية التي تضيف معلومات إضافية عندما تتعدد العمليات و يقوم الأطراف بمتابعة الأهداف بشكل فعال (Malone, 1988).
2. **التعاون Cooperation:** أشار إلى مفهوم التعاون (Twsend, 2005 : 2) بأنه مدى و مستوى التفاعل المباشر بين العاملين لتحقيق نتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة.
3. **مشاركة المعلومات information sharing 2010:** وهي المعلومات حول كمية و جودة مخرجات وحدة العمل و تكاليفها و عائداتها و ربحيتها و ردود أفعال الزبائن ، و التحدي الكبير للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآنية و الملائمة لعملية عملهم الخاصة و كلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة ، و شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة .
4. **أداء فرق العمل Work teams performance:** و يعرفه (Aube and

(Rousseau, 2005: 191) بأنه المستوى الذي يحقق فيه أعضاء الفريق المستوى المنشود. ¹

الشكل (1-8) أبعاد سلوك العمل الجماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: محددات سلوك الجماعة:

يتحدد سلوك الجماعة بمجموعتين من العوامل وهي العوامل التي تتصل بأعضاء المجموعة والعوامل الخارجية:

1- العوامل الخارجية:

(أ) الإستراتيجية التنظيمية: تؤثر إستراتيجية المنظمة على قوة ونقود الجماعات وعلى الموارد المتاحة أمامها إذ أن النقص في الموارد يؤثر على مستوى القلق والصراع بين أعضاء الجماعة

(ب) أنظمة التقويم والتحفيز المعتمدة: تؤثر أنظمة تقويم الأداء على سلوك الجماعة من حيث أهداف عملية التقويم وإجراءات و أساليب التقويم , فالتقويم التطويري الذي يهدف إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد و الجماعات يؤدي الى تحفيزهم باتجاه رفع معدلات الأداء في حين إن التقويم الإداري المهادف إلى اتخاذ الإجراءات الإدارية على وفق نتائج التقويم من مكافآت أو عقوبات فان ذلك سيؤدي الى صراعات بين أعضاء الجماعة كما وان إجراءات و أسس التقويم من حيث كونه تقويماً فردياً ام جماعياً يؤثر على سلوك الجماعة فالتقويم الجماعي يدعم لدى الجماعة الاتجاهات الشعور بالمسؤولية الجماعية و عكس ذلك في التقويم الفردي.

(ج) الثقافة التنظيمية السائدة: أن القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يشترك بها أعضاء التنظيم تؤثر على جماعات العمل.

¹ نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل -دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد/77، ص 158/157.

(د) ظروف العمل المادية: المتمثلة بالأدوات والمعدات المستخدمة ومستوى التكنولوجيا ودرجة المخاطرة ودرجة توفر وسائل الحماية والصيانة.

(هـ) درجة التماسك بين أعضاء الجماعة: يعد التماسك مؤشرا للتعاون بين أعضاء الجماعة ادا أن توافق خصائص وأهدافها ومعلمها يؤدي إلى تماسكها، كما وان شعور الجماعة بالمسؤولية يدعم و يقوي من علاقة أعضائها.

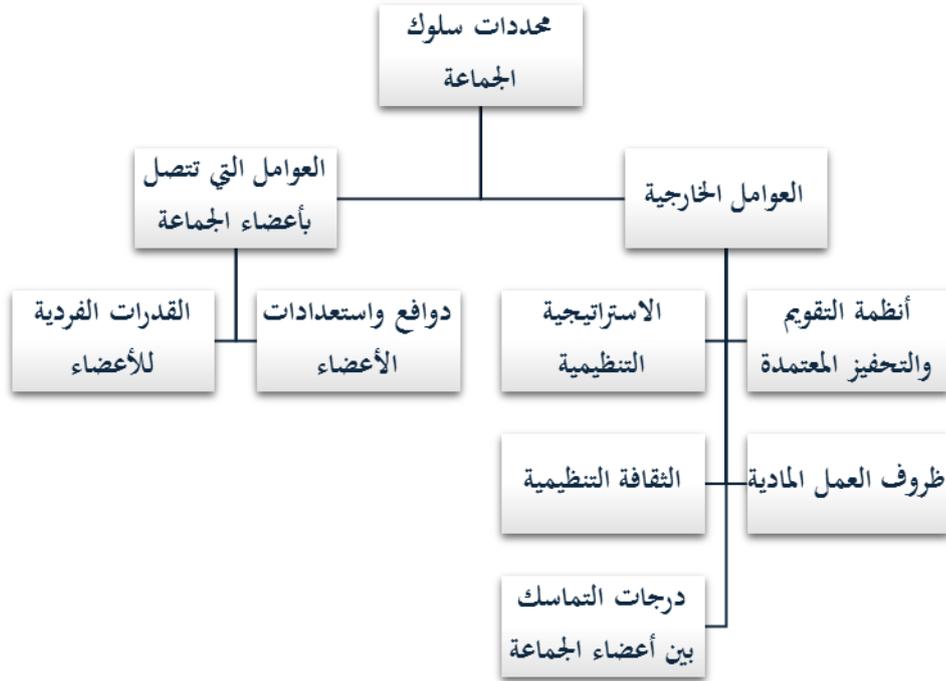
2- العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة: تؤثر على سلوك الجماعة عوامل خاصة بها من أهمها؛

(أ) القدرات الفردية للأعضاء؛

(ب) دوافع واستعدادات الأعضاء.¹

¹سليمة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 73 و75.

الشكل رقم (1-9) محددات سلوك الجماعة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الخامس: سلوكيات أساسية في إطار العمل الجماعي.

تعد مؤسسة consulting Challenge الأسترالية الخاصة بالتوظيف 3 سلوكيات أساسية، في إطار العمل الجماعي، وتعزيزه، وتحقيق أهدافه.

الابتعاد عن "الأنا": يركز العمل الجماعي على إبعاد بعض السلوكيات الشخصية، كالغرور، لأنه عكس ذلك أي سيطرة الأنا على بيئة العمل، تجعلها تضطرب، كما تجعل أفراد فريق العمل يركزون على مكاسبهم الذاتية بشكل أكبر وينسون أهداف الفريق .

النقاش البناء: من الأشياء التي يجب التنبه لها، في إطار فريق العمل، التعبير عن الرأي بشكل بناء ، من دون الحكم على أفعال الآخرين ، بالإضافة إلى تقديم التعليقات من دون إساءة وطرح الأمور المفيدة للفريق ككل . الجدير بالذكر أن القدرة على تقديم النقد البناء أساس في العمل أي الإشارة إلى العمل الذي يحتاج التحسين بعيدا من استهداف الشخص الذي قام بهذا العمل.

التعاطف: التعاطف مع أفراد فريق العمل يولد الاحترام ويعزز العلاقات بين بعضهم البعض.¹

¹ www.saydaty/net/nod, 18 :05, 15/02/2024، المرجع السابق.

الفرع السادس: ايجابيات وسلبيات العمل الجماعي

أولاً- الايجابيات:

-المعلومات الأوسع والأعمق، والمعارف التي توضع تحت تصرف الجماعة بسبب عضويتها المتنوعة.

-احتمال بلورة بدائل جديدة او متعددة لحل المشكلة المطروحة.

-عرض وجهات مختلفة.

-الاتصال الأفضل الذي تحققه لقاءات الجماعة بحيث يمكن تفهم القرار المتخذ

ثانياً- سلبيات:

-الوقت الأطول الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار

-الضغط الاجتماعي على الفرد للامتثال.

-هيمنة الأقلية فاحتمال تسلط أحد الأعضاء على عمل الجماعة.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز:

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

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الفرع الأول: الدراسات السابقة للأداء المتميز

الدراسة الأولى: (الجبوري، 2013) بعنوان "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور.

تم اختيار إحدى شركة اتصالات سيل / فرع المنصور لتمثل مجتمعة البحث، وتم تحديد عينة من موظفي شركة سيل. وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من 40 موظفة لتمثل عينة البحث. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الخدمة والأداء المتميز. وبناء عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الايجابية والسعي الى تصحيح المحددات الظاهرة في نتائج البحث.²

¹ إقبال غني محمد: العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين، دراسة ميدانية في الشوكة العامة لصناعة البطاريات الجافة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد/14، عدد/02، سنة 2012، ص 44/43.

² حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز ، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، كلية التقنية الادارية، العدد الرابع والثلاثون، 2013

الدراسة الثانية: سبع نجيب 2020 بعنوان أثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز.

اعتمدت الدراسة التطبيقية على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة و الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المستفيدين من التدريب الالكتروني بجمع سونلغاز والبالغ عددهم 1493 متدرب والعينة المستخدمة هي العينة القصدية وتحددت ب 302 متدرب وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد هناك مستوى مرتفع لتطبيق التدريب الالكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز
- يوجد هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة مستوى التدريب الالكتروني التشاركي في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة مستوى الأداء المتميز للمورد البشري في مجمع سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.¹

الدراسة الثالثة: دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي، غازي عبد زيد كريم، 2015 بعنوان: "دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، ولهدف تحقيق هذه الأهداف تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أنظمة عمل الأداء العالي و أبعاده -التوظيف الفعال، التدريب الشامل، تقييم الأداء، فرص المسار الوظيفي، المكافآت و التعويضات، مشاركة العاملين وبين المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي المتميز، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية و الفرعية

¹ سبع نجيب، أثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2020

حيث اعتمدت الدراسة التطبيقية على عينة من دوائر البلدية العراقية الحكومية للحصول على البيانات اللازمة باستخدام أداة الاستبيان ووزعت على عينة مكونة من 5 دوائر بلدية، فقد بلغ 130 موظفا يمثلون الإدارات من مختلف المستويات الوظيفية.

توصلت الدراسة إلى أهم هذه النتائج هي:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أنظمة عمل الأداء العالي والأداء الوظيفي المتميز على المستوى الكلي.

- أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي لزيادة جودة الأداء الوظيفي مع زيادة القدرات والقابليات لتحقيق أعلى مستويات الوظيفة الأفضل

- هناك دور كبير لممارسات أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، حيث أن الأفراد يحققون نتائج جيدة على المستوى الفردي من خلال تبني واستعمال هذه الممارسات.¹

الدراسة الرابعة: سيع نجيب، مناصرية رشيد 2020، بعنوان التثمين الوظيفي وأثره في تثمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التثمين الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية Baticim وحدة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التثمين الوظيفي بأبعاده -كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة، و متغير تابع تمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاثة -معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية الأداء،

اعتمدت هذه الدراسة التطبيقية على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولجمع البيانات والمعلومات تم استخدام أداة الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة بلغ عدد تعدادها 58 عامل.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتثمين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة

¹ ميثاق هاتف الفتلاوي، غازي عبد زيد كريم، دور أنظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 11، العدد 45، 2015.

-توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التمتين الوظيفي والأداء المتميز للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

-وجود مستوى عالي للتمتين الوظيفي في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (ticim) BA وحدة المغير

-وجود مستوى عالي لأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (ticim) BA وحدة المغير

-عدم وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.¹

الدراسة الخامسة: دراسة بعجي سعاد 2019 بعنوان دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها -بيئية العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية- في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة اركوديم ميديا

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة والذي بلغ عددهم 35 عامل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

-مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مؤسسة اركوديم ك ميديا أن متوسطا

-مستوى الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة اركوديم ك ميديا كان مرتفعا

-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

أظهرت الدراسة أن بعد العلاقات الاجتماعية التي تجمع العامل برؤسائه وزملائه في العمل من بين أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعطي تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للعاملين.²

¹ سبع نجيب، مناصرة رشيد، التمتين الوظيفي واثره في تتمين الاداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد، 2020،01،20

² بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019

الدراسة السادسة دراسة سارة بن الشيخ، 2017 بعنوان دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر بعض العوامل على مستوى أداء المورد البشري في مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، وذلك بالوقوف على واقع هذه العوامل _فردية- وتنظيمية- وواقع مستوى الأداء ثم تحديد اثر هذه العوامل على الأداء.

اعتمدت هذه الدراسة التطبيقية على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وطبق على عينة عشوائية قدر تعدادها ب312 عملا.

توصلت الدراسة على عدة نتائج تمثلت في الآتي:

-وجود أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية مجتمعة على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، وكان لبعد إدراك الدور الوظيفي الأثر الأكبر، ثم بعد القدرات وأخيرا بعد الاتجاه، حيث بعد الدافعية لم يكن له اثر ضمن هذه الأبعاد

-يوجد اثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل التنظيمية مجتمعة-الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال الإداري الأجور، و الحوافز، التدريب- على مستوى أداء المورد البشري في المديريات مؤسسة سونطراك حاسي مسعود

-يوجد أثر بدرجة متوسطة لأبعاد العوامل الفردية والتنظيمية معا على مستوى أداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود

-يوجد مستوى مرتفع لأداء المورد البشري في مديريات مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود، وذلك راجع أولا لقوة جانب احتمال التطوير في الأداء لدى العمال من خلال سعي العمال إلى تحسين قدراتهم باكتساب معارف جديدة تفيدهم في عملهم، ثم سلوك الأداء من خلال امتلاك العمال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، وفي الأخير إلى معدل الأداء من خلال بداهم الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة و قدرتهم على تحمل الأعباء اليومية.¹

الدراسة السابعة غانم 2017 بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في بعض المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة مديرية جامعة المسيلة - مديرية الشؤون الدينية مديرية التجارة

يتمثل المتغير المستقل في سياسات تسيير الموارد البشرية، والمتغير التابع يتمثل في الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الخمسة الأداء والانجاز، المبادرة و الإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة و تحمل المسؤولية، التعلم المستمر.

¹ سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة للأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في مناخات وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017

اعتمدت الدراسة التطبيقية على الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة بلغ عددها 229 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة.
- يوجد مستوى عالي للأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة.
- عدم وجود فروق دالة احصائيا في وجهات نظر المستجوبين حول مستوى الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.¹

الفرع الثاني: الدراسة السابقة للسلوكيات العمل الجماعي

الدراسة الأولى: بوخلوة بلخير بوخلوة أشواق 2022 بعنوان دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء

الإبداعي دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس بورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات العمل الجماعي من تنسيق، تعاون، مشاركة المعلومات، أداء الفريق وأثرها على الأداء الإبداعي للموظفين في المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس -ورقلة.

- حيث اعتمدت الدراسة التطبيقية على منهج الاستقراء و الاستنباط لدراسة الموضوع، باستخدام أداة دراسة الاستبيان الموزع على 52 فردا ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج spss 19.

- وجود مستوى مرتفع من سلوكيات العمل الجماعي والأداء الإبداعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة،

- توجد علاقة طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الجماعي كمتغيرات مستقلة والأداء الإبداعي كمتغير تابع

- لا توجد فروق بين اجابات المبحوثين فيما يتعلق الجنس والعمر.²

الدراسة الثانية: دراسة يشوني صباح 2018 بعنوان العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة

حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على العمل الجماعي و التعرف على العوامل المؤثرة على

السلوك الإبداعي بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد

¹ غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2017

² بوخلوة بلخير، بوخلوة أشواق، دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء الإبداعي، دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، 2022

على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى دراسة منهج الحالة في الدراسة التطبيقية حيث تمت من خلال الملاحظة العلمية والمقابلة والاستبيان عن طريق برنامج spss نسخة 19. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود مستوى عال من السلوك الاباعي لدى العاملين.
- وجود مستوى عال ومرتفع لدى العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة عينة الدراسة.
- يوجد مستوى عال ومرتفع لدى العمل الجماعي كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى أفراد أو عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي تعزى المتغيرات الشخصية الجنس، العمر، العمل، المستوى التعليمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة بين العمل الجماعي كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع.¹

الدراسة الثالثة: زقار ليلي، بلقرع فاطنة 2022 بعنوان اثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي لدى المديرية العملية للاتصالات بولاية الجلفة، تم الاعتماد على الاستبيان كادة رئيسية لجمع المعلومات. وزع على عينة عشوائية قدرت ب 51,24 من مجتمع الدراسة، وتمت معالجة و تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باعتماد برنامج spss. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة و تحليلها.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبني تمكين فرق العمل بمستوى مرتفع، وتحقيق التميز التنظيمي بمستوى متوسط.
 - تبين من خلال الأنحدار الخطي البسيط أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.²
- الدراسة الرابعة:** بلال مجيدر 2022 بعنوان واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله دراسة ميدانية بمؤسسة الفلين ولاية جيجل.

¹ بشوني صباح، أثر العمل الجماعي على السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، 2018.

² زقار ليلي، بلقرع فاطنة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 06 العدد 01، 2022.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية و ذلك من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من عمال مؤسسة الفلين بولاية جيجل على 120 عامل من مختلف المستويات الوظيفية للكشف عن أهم العوامل التي تؤدي إلى تماسك جماعة العمل، تم الاعتماد على الاستبيان يقيس تماسك الجماعة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتمتع أفراد مؤسسة الفلين بتفاعل اجتماعي بمتوسط درجة الموافقة 3,74 بانحراف معياري بلغ 1,03
- يتمتع أفراد مؤسسة الفلين بالعمل الجماعي _العلاقات التعاونية - بمتوسط درجة الموافقة 3,75 بانحراف معياري بلغ 1,04
- يتمتع أفراد مؤسسة الفلين بالتشابه بوحدة الهدف بمتوسط درجة الموافقة 3,66 بانحراف معياري بلغ 1,05
- يتمتع أفراد مؤسسة الفلين بالتشابه في القيم والاتجاهات بمتوسط درجة الموافقة 3,66 بانحراف معياري بلغ 1,07 وبالتالي تحققت الفرضية¹.

الدراسة الخامسة: دراسة عليان علي رحمة بعنوان العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخروطوم أبريل 2014.²

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر استخدام فرق العمل علي أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل وجود عوامل وسيطة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق للتعرف على فاعلية القيادة و تفاعل أعضاء الفريق و وضوح أهدافه و تكامل أدوار أعضائه أثر في بناء الجوانب السلوكية (التماسك، حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة) للفريق. بالإضافة إلى التعرف على علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وأداء العاملين ومعرفة اختلافات بين آراء العاملين حول استخدام فرق العمل و تأثيرها علي أدائهم تعزي لسنوات الخبرة، الجنس، و المستوي التعليمي للعاملين.

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام النهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة تطبيقية، بحيث تم توزيع استبيان على كل أفراد العينة والمتمثلة في جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 201 عامل وعاملة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

¹ بلال مجيدر، واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية و عوامله، دراسة ميدانية بمؤسسة الفلين مجلة، المقدمة للدراسات الانسانية و الاجتماعية، المجلد 07، جوان 2022.

² عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات دراسة البنوك التجارية، بولاية الخروطوم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال(غير منشورة ابريل 2014

- أن تفاعل أعضاء فريق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل علي خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل: التماسك، القدرة علي حل الصراعات التنظيمية و بناء الثقة فيما بينهم.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين أداء العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين المبحوثين حول تأثير استخدام فرق العمل علي أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي و الدرجة الوظيفية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

الفرع الأول: الدراسات السابقة للعمل الجماعي:

1- (Sheikch Raheel, Manzoor, hafizullah, murad hassain zulyarmin mohammad)

Title:

This study examines teamwork, focusing on the impact of team leadership, team member interaction, role integration, and goal clarity on performance, while considering the behavioral aspects of the team such as cohesion, conflict resolution, and trust.

2- (Jhones, 2008, Heygwood, uve jerjahu and xiangdong wei 2008)¹

Title:

Teame work : monitoring and abesence

Collective work, monitoring, and absence by team members also differ from them in team elements as: degree of compensation granted to the team, coordination between team members, task allocation.

¹ Jhones, 2008, Heygwood, uve jerjahu and xiangdong wei: Teame work : monitoring and absence, 2008

3- Martin hoegl & zuigi2014¹**Title:**

"Proximity of Team Members and Collaborative Work in Projects"

This study examines teamwork in terms of leadership effectiveness, team member interaction, clarity of goals, and role integration among members as independent variables resulting from the use of teamwork. The mediating variables are the degree of cohesion among team members, resolution of organizational conflicts, and building trust.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة للأداء المتميز:

1- (Abbas Toloie-Eshlagh, Mehrdad Peydaie, 2011)

Title:

"Designing a Model for Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors"

The objective of this study was to develop a model for evaluating excellence in the performance of human resources within Iranian government institutions, based on various concepts and models related to excellence. The study resulted in the presentation of both a conceptual and mathematical model.

The conceptual component of the model provides a theoretical framework for human resource excellence in a systematic and comprehensive manner. Meanwhile, the mathematical component aims to localize theoretical concepts and utilize quantitative models to

¹ Martin hoegl & zuigi, Teame members procsimity and teamwork in innovative projects,2014

enhance the performance of human resources in government institutions, ultimately reaching a level of excellence. This model was introduced as a national award for human resource excellence in Iran and was applied in the design of human resource information dashboards and decision support systems within Iranian government institutions.

1- (Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, 2013)¹

Title:

"Impact of Effective Factors on Human Resource Excellence in Sarkhoon and Qeshm Gas Refinery and Assessment of Its Impacts on Performance"

This study aimed to highlight the factors influencing the excellent performance of human resources in one of the energy institutions in Iran. To achieve this goal, the researchers relied on a descriptive method and used a questionnaire to collect primary data from a simple random sample of 111 administrative employees in Sarkhoon and Qeshm Gas Refinery. As for the statistical methods, the researchers used the Partial Least Squares (PLS) analysis program to test hypotheses. The study reached several results, including the identification of effective factors and indicators that contribute to achieving excellence in human resource performance, such as employee empowerment, knowledge management, organizational justice, and employee participation. Based on the findings, the study suggests the necessity of providing material and moral incentives to employees and providing them with positive

¹ Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, **Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance** European Journal of business and social, Vol 02. No 04, 2013.

feedback to enhance their sense of competence, ultimately motivating them to exert extra effort to enhance their capabilities and achieve excellence in their performance. Furthermore, institutions should support their organizational structures with a research and development department to effectively invest in human resources within the organization. Additionally, it is essential to appoint employees to positions that align with their knowledge and competencies.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

الجدول رقم (1-1) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على العمل الجماعي وتم ربطها بمستوى الأداء العاملين أو الثقافة التنظيمية أو المعرفة داخل المؤسسة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة السلوك الإبداعي.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات العمل الجماعي وأثره على الأداء المتميز، وهو الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرف فيها إما العمل الجماعي أو الأداء المتميز ولم يتم الجمع بين المتغيرين
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة تقرت". تمثلت عينة الدراسة 70موظف من عينة عشوائية.
من حيث الأبعاد متغيرات الدراسة	تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرين التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثلة في التنسيق، مشاركة المعلومات، أداء الفريق، التعاون. وفي المتغير التابع و المتمثلة في الأداء والإنجاز، المبادرة و الإبداع، التعاون و الالتزام الوظيفي المشاركة و تحمل المسؤولية.

من حيث أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظري بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
---------------------------------------	---	--

من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية لانطلاقة الباحثين.
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان المتغيري الدراسة.
- ساهمت في إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات.
- تحديد منهجية الدراسة.
- ساهمت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة لموضوع الدراسة مما سهل على علينا الانطلاق في الموضوع.
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية للأداء المتميز وسلوكيات العمل الجماعي، من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز، وخصائصه، ومستوياته، وأسبابه وأهم أبعاده، كما تطرقنا بالإضافة إلى الإطار النظري لسلوكيات العمل الجماعي حيث تطرقنا إلى مفهومه، وأهميته وفرق العمل الجماعي، و، أنواعه، وأهم أبعاده ومحددات السلوك الجماعي، وفي الأخير أبرزنا أهم السلوكيات الأساسية للعمل الجماعي من الناحية النظرية، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة وأهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعرض مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز أهم مجالات الاستفادة منها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لواقع سلوكيات

العمل الجماعي على الأداء

المتميز في مؤسسة اتصالات

الجزائر

"وحدة تقرت"

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بسلوكيات العمل الجماعي و الأداء المتميز و الدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة تقرت"، ولدراسة أكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

قبل الشروع في دراسة اثر بالعمل الجماعي والاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة تقرت" سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة تقرت"، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.

-المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها: سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة (المعتمدة) في الدراسة:

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم مؤسسة عمال اتصالات الجزائر "وحدة تقرت" محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم العينة (تقديم المؤسسة محل الدراسة).

تتمثل عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة تقرت"، ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تقرت:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبأسمال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنهم، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

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

- عدد عمالها يتجاوز 530 عامل، موزعين على مؤسسة.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

نشأت المديرية العملية للاتصالات بتقرت، ووفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002

الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بتقرت، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من "وحدة عملية إلى المديرية العملية"

ثانياً: نظام المعلومات للمديرية العملية للاتصالات بتقرت:

سنتناول في هذا المطلب نظام المعلومات الذي تعتمد عليه المديرية العملية للاتصالات بورقلة، ومكوناتها، وشكلها

1- تعريفه ونشأته:

هو نظام المعلومات يربط المديرية العامة بمختلف المديريات العملية (وكالات تجارية، على مستوى المفوضية الإقليمية، مراكز الإنتاج، أقسام تجارية، أقسام تقنية)، وهذا مربوط بموجه Router حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة.

وقد بدأ العمل بها في نهاية 2004 م، أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج للاتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع هذا النظام لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

2- مكونات ووسائل الربط:

تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية العملياتية ووحداتها من عدة تجهيزات، وهي:

- 1- أجهزة الحاسوب.
- 2- المحولات.
- 3- الموجه.
- 4- مودم.
- 5- بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب.
- 6- كابل ألياف البصرية للربط بين المديريات.
- 7- كابل الزوج المتنوي أو المجدول غير معزول UTP , وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات
- 8- طابعة الشبكات
- 9- البرامج (التطبيقات).
- 10- المورد البشري الكفاء.
- 11 - الهاتف يعمل مع شبكة.
- 12- مركز البيانات
- 13- برنامج الحماية (sophos)

أ): مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في

المناطق الريفية.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
 - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- وفاء للزبائن، وذلك عن طريق ما يلي: (-) (GAIA) محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز
* كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون،
ومعلومات خاصة به، عنوانه،... إلخ.

* إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة

ب) الاتصال الداخلي بالمديرية العملية تقورت

يتم الاتصال الداخلي بالمديرية على مستويين:

- على المستوى الداخلي للمديرية ;
 - على المستوى الخارجي للمديرية.
- أولا - على المستوى الداخلي للمديرية : ويتم ذلك من خلال مايلي:
- الاتصال الداخلي داخل المؤسسة (داخل المديرية) : ويكون الاتصال كما يلي:

1/ الإيصال تصاعدي:

من رئيس المصلحة الى رئيس الدائرة الى مدير بالنيابة ثم المدير؛
و هذا ما يسمى باحترام السلم الإداري في المؤسسة،

2/ الإتصال تنازلي:

المدير الى مدير بالنيابة الى رئيس الدائرة الى رئيس المصلحة.

3/ الإتصال الأفقي:

يكون بين رئيس مصلحة ورئيس مصلحة بنفس الدائرة؛
أو مثلا: بين الدائرة الموارد البشرية ودائرة الوسائل والأمداد؛
مع بعضها اتصال أفقي في المسائل العادية (الروتينية)، أما المسائل الجديدة يتم البحث فيها بحضور المدير من
اجل اتخاذ القرارات وتوزيع المهام.

ج- الاتصال الداخلي خارج المؤسسة (خارج المديرية) : ويتم ذلك عن طريق:

- العمل بين الوكالات التجارية ومركز الصيانة والانجاز الموجودة عبر الدوائر، تعمل فيما بينها بواسطة (برنامج
خاص بالمؤسسة) ، وذلك تحت المراقبة المباشرة من طرف رؤساء المصالح المتواجدة بالمديرية.

ثانيا - على المستوى الخارجي للمديرية : بحيث يتم الاتصال على أساس هذا المستوى كما يلي:

1-الاتصال الخارجي للمؤسسة (خارج المديرية):

- كل المراسلات والإجراءات تمر عبر المدير خارج المؤسسة.
- المعاملات التقنية والمالية تكون عبر شبكة الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة، وتحت المراقبة والمتابعة المباشرة من طرف المديرية الجهوية والمديرية العامة.

2- الاتصال خارج المراكز والوكالات التجارية:

- يتم الاتصال والعمل مع الزبائن بواسطة الوكالات التجارية الموزعة عبر تراب الولاية فقط.
3- الاتصال عن بعد: و هذا عبر تقنية الاتصال بالفيديو من خلال نظام المعلومات المؤسسة حيث يستخدم للاجتماعات من مكان العمل دون لجوء الى تنقل بالإضافة إلى استخدامات أخرى في التكوين و في المسابقات الترقية الداخلية .

ت (التطبيقات نظام المعلومات على شبكة الانترنت بالمديرية العملية للاتصالات:

1/ نظام المعلومات gala:

وهو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق وتطوير هيكل المؤسسة.

مؤخرا 2015 ويغطي نظام GAIA أربعة ميادين وهي :

- تسيير الزبائن والتسيير التجاري.
- التسويق من خلال العروض للمنتوجات والخدمات.
- تسيير الشبكة.

2/ برنامج تسيير إدارة الموارد البشرية (HRACCESS) :

وهو برنامج يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير إدارة الموارد البشرية ومتابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، إذ هذا برنامج يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية...

3/ تطبيق خاص بالبريد الالكتروني (MESSAGERIE): ويستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل

الالكترونية بين المديرية العامة، وباقي المديريات العملية على مستوى الوطن وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني (E-mail).

4/ موقع المؤشر (Mouacher): وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا كلوحة

قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم.

5/بطاقة المؤسسة: وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومخصص أيضا لعدد محدود من الإطارات، حيث يسمح لهم بالدخول من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور، والمعلومات والإحصائيات التي يوفرها تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن ولعدة سنوات في مجالات عدة، وهي: التحصيل للمستحقات الهاتفية، تطوير رقم الأعمال في المؤسسة التكاليف، الخزينة، الأجور

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين مؤسسة اتصالات الجزائر تفرقت الدائمين بمختلف رتبهم، والبالغ عددهم 80 عاملا.
ثانياً- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة

وفق معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

من أجل مجتمع البحث يساوي 80 أستاذ، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 70 عاملا، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة

الجدول رقم (2-1) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	70	عدد الاستمارات الموزعة
94.28 %	66	عدد الاستمارات المسترجعة
5.71 %	04	عدد الاستمارات الملغاة
85.71 %	60	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة: لإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيبرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الأداء المتميز)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولا- الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز محل الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 03)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للعاملين في وحدة اتصالات الجزائر مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بسلوكيات العمل الجماعي ويحتوي على 15 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بالأداء المتميز ويحتوي على 24 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والجزء الثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $0.80 = 5/4$ ، إذا:

الجدول رقم (2-2) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

ثانيا- وثائق المؤسسة: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها

- صدق وثبات 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.

- 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 وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

● 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 فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر 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(2-3) نتائج صدق المقاييس المستخدمة (سلوكيات العمل الجماعي و الأداء المتميز)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
39	0.982

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي **98.2%** حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

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

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، المصلحة).

أولا- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

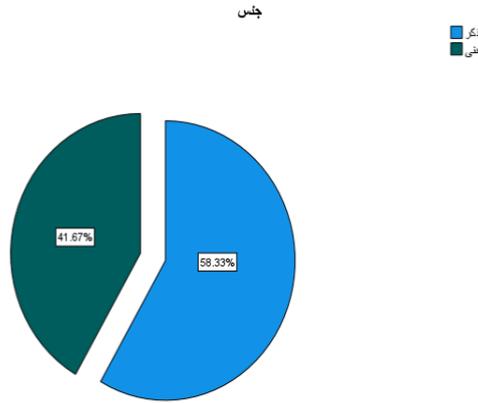
يبين الجدول رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 35 مستجوبا بنسبة قدرها 58.3 %، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 25 مستجوبا بنسبة قدرها 41.7 %

الجدول رقم(2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
58.3 %	35	الذكور
41.7 %	25	الإناث
100 %	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS
وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس العاملين المستجوبين:

الشكل (2-1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 58.3%، أي 35 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 41.7% أي 25 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة حسب طبيعة العمل.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 18 مستجوبا، بنسبة قدرها 30%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 29 مستجوبا، أي بنسبة 48.3%، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 6 مستجوبا بنسبة 10%، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ مستجوبين 7 أي بنسبة 11.7%.

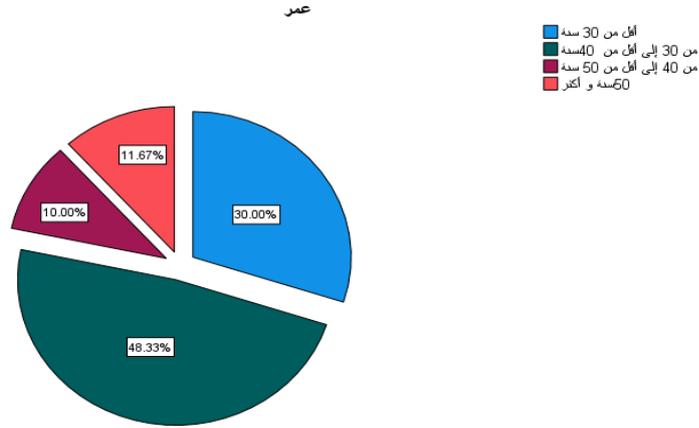
الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
30.0%	18	أقل من 30 سنة
48.3%	29	من 30 إلى أقل من 40 سنة
10%	6	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.7%	7	50 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

في التمثيل البياني الآتي طبيعة العمر العاملين المستجوبين:

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 30% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة والتي بلغت نسبتها 30.0%، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 من سنة، والتي بلغت نسبتها 48.3%، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50، والتي بلغت نسبتها 10.0% أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر قد بلغت 11.67%، والملاحظ هنا أن الفئة والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بمعنى أن معظم العاملين في المؤسسة هم شباب ويدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والاستثمار بها.

ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

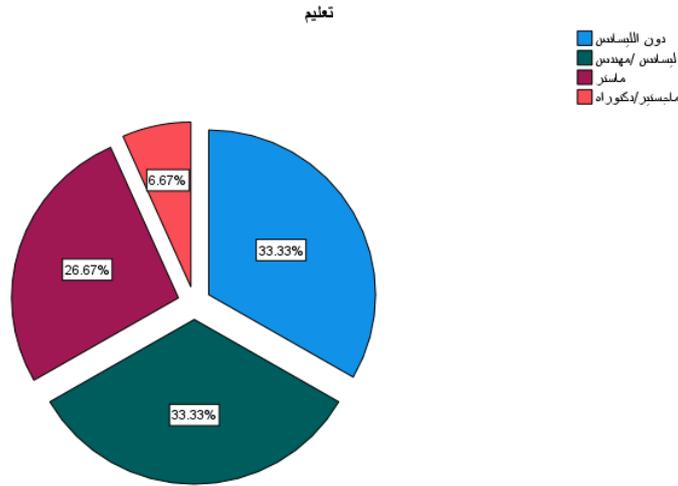
يبين الجدول رقم (2-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة دون الليسانس بلغ 20 مستجوبين أي بنسبة 3.33% حين بلغ عدد المستجوبين من فئة ليسانس مهندس 20 مستجوباً أي بنسبة 3.33% أما عدد المستجوبين من فئة ماستر فقد بلغ 16 مستجوبين أي بنسبة 7.26% أما عدد المستجوبين من فئة دكتوراه فقد بلغ 04 بنسبة 6.7%.

الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
33.3%	20	دون الليسانس
33.3%	20	مهندس\ليسانس
26.7%	16	ماستر
6.7%	04	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الشكل (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كان في مستوى دون الليسانس وليسانس حيث كان متساويان، حيث بلغ 20 مستجوب بنسبة قدرها 33.3% وهذا أمر طبيعي إذا ما علمنا بأنها النسبة الغالبة في المؤسسة، يليها مستوى ماستر التي بلغت 16 مستجوبين بنسبة 26.7% وهي تعد نسبة ضعيفة نوعا ما، أما فيما يخص مستوى دكتوراه فبلغت 04 مستجوبين بنسبة 6.7% وهي أيضا نسبة ضعيفة.

رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

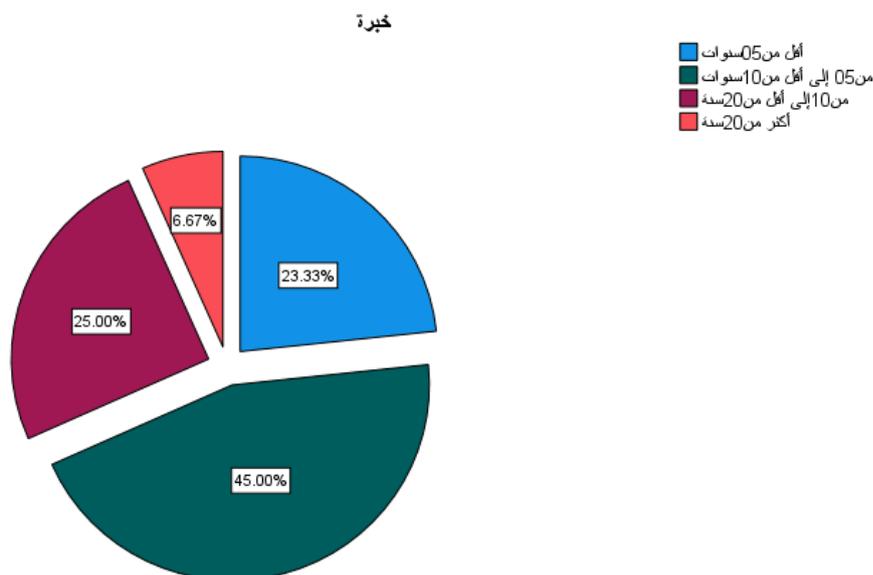
يبين الجدول رقم (2-07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 14 مستجوبين أي بنسبة 23.3%. أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 27 مستجوبا، أي بنسبة 45%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة فيبلغ عددهم 15 مستجوبا، أي بنسبة 25% أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة فيبلغ عددهم 04 أفراد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 6.7%

الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	23.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	27	45%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	15	25%
أكثر من 20 سنة	04	6.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 45 %، تليها الفئة التي لديها خبرة ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة بنسبة قدرها 25%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة أقل من سنة 5 سنوات بنسبة قدرها 23.33%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة قدرها 6.7%.

خامسا- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

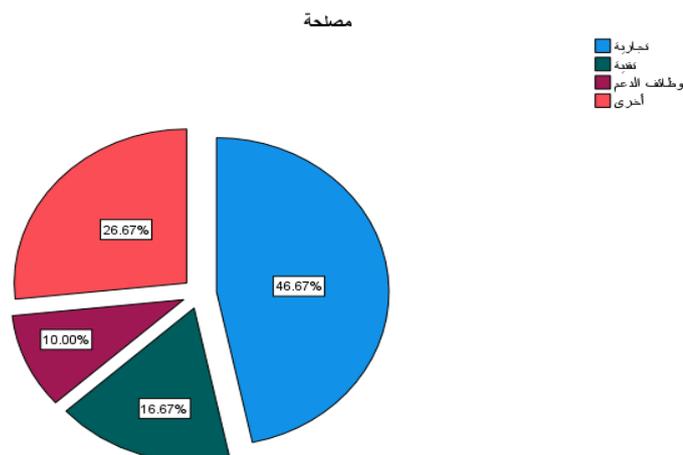
يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة موظف يبلغ 26 مستجوبين أي بنسبة 3 . 43% أما المستجوبين من فئة رئيس مصلحة الذين يبلغ عددهم 31 مستجوبا، أي بنسبة 51.7 % في حين أن المستجوبين من فئة نائب مدير الذين يبلغ عددهم 03 مستجوبا، أي بنسبة 5%.

الجدول رقم 2-8 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
43.3%	26	موظف
51.7%	31	رئيس مصلحة
5%	03	نائب مدير
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين هم رؤساء مصالح، حيث بلغت نسبتها 51.67%، تم تليها فئة الموظفون حيث بلغت نسبتها 43.33%، ثم تليها أضعف فئة هي فئة نائب مدير بلغت نسبتها 5%.

سادسا- توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

- توزيع أفراد العينة حسب المصلحة:

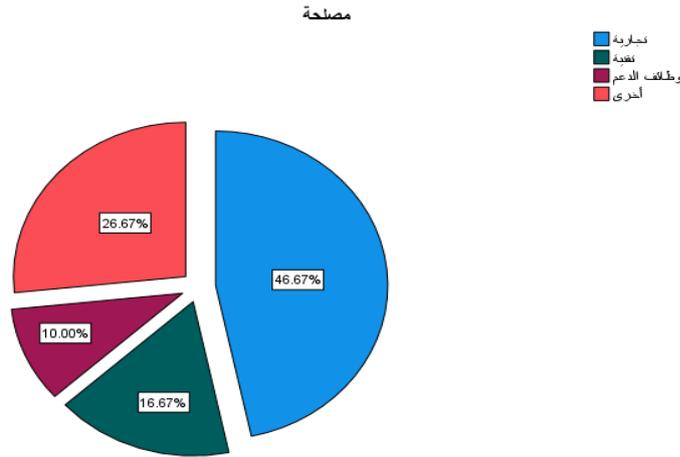
يبين الجدول رقم (2-09) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة موظف يبلغ 26 مستجوبين أي بنسبة 3.43% أما المستجوبين من فئة رئيس مصلحة الذين يبلغ عددهم 31 مستجوبا، أي بنسبة 51.7% في حين أن المستجوبين من فئة نائب مدير الذين يبلغ عددهم 03 مستجوبا، أي بنسبة 5%.

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

النسبة	التكرار	المصلحة
46.7%	28	تجارية
16.7%	10	تقنية
10%	6	وظائف الدعم
26,7%	16	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين هم أصحاب المصلحة التجارية التي بلغت نسبتها 46.7%، مصالح، تم تليها المصلحة التقنية حيث بلغت نسبتها 16.67%، ثم تليها وظائف الدعم التي بلغت 10% وهي الأضعف ثم تليها أخرى حيث بلغت نسبتها 26.67%.

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.

المحور الأول: سلوكيات العمل الجماعي:

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى وواقع سلوكيات العمل الجماعي من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد سلوكيات العمل الجماعي.

البعد الأول: التنسيق

الجدول رقم (2-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد التنسيق.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	يوجد تنسيق فعال بيننا كفريق عمل	3.48	1.18	1	موافق
02	يتفاعل أعضاء فريق العمل في أفكارهم	3.40	1.16	3	موافق
03	يتكيف فريق العمل الذي انتمى إليه مع التغيرات التي تحدث في الأهداف والمعايير الخاصة بالمؤسسة.	3.36	1.19	4	محايد
04	تقوم المؤسسة بإجراء اجتماعات لفريق العمل من اجل التنسيق بين الجهود	3.41	1.15	2	موافق
	البعد الأول: التنسيق	3.41	1.14	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (التنسيق) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ ((3.41 وانحراف معياري بلغ (1.14)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من العاملين لمهارة التنسيق بنسبة عالية وهذا من وجهة نظرهم، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل والحياة عموماً، وقد احتلت العبارة رقم 1 (يوجد تنسيق فعال بيننا كفريق عمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.18). في حين جاءت العبارة رقم 03 (يتكيف فريق العمل الذي انتمى إليه مع التغيرات التي تحدث في الأهداف والمعايير الخاصة بالمؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري بلغ 1.19.

البعد الثاني: التعاون

الجدول رقم (2-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد التعاون

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
05	فريقنا متضامن لتقديم ما هو أفضل للمؤسسة	3.46	1.14	1	موافق
06	أرغب دائماً في العمل كفريق	3.35	1.19	3	محايد
07	يساعد أعضاء الفريق بعضهم في تقديم معلومات لتحقيق أهداف الفريق	3.35	1.17	2	محايد
	البعد الثاني: التعاون	3.38	1.14	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (التعاون) جاءت كلها بتوجه محايد الا العبارة 05 موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ ((3.38 وانحراف معياري بلغ (1.14)، مما يدل

على ان المتوسطات كانت محايدة وهذا يعكس التحفظ وكنم الأسرار لأفراد العينة حول الدراسة وهذه العبارات، حيث احتلت العبارة رقم 05 (فريقنا متضامن لتقديم ما هو أفضل للمؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (463). وانحراف معياري بلغ (141). المرتبة الأولى، في حين جاءت العبارة رقم 6 (ارغب دائما في العمل كفريق) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3. 35) وانحراف معياري بلغ (1,19)

البعد الثالث: مشاركة المعلومات

الجدول رقم (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
08	يتميز عملنا بالمشاركة في المعلومات وبتقديم كل ما هو متميز	3.40	1.15	1	محايد
09	أرى بان فريق أعضاء العمل لديهم رغبة في المشاركة في أنشطة الفريق	3.38	1.13	2	محايد
10	يشارك أعضاء الفريق بفعالية لرفع من كفاءة الأداء المطلوب	3.38	1.22	3	محايد
	البعد الثالث: مشاركة المعلومات	3.38	1.16	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (مشاركة المعلومات) جاءت كلها بتوجه محايد، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.38) وانحراف معياري بلغ (1.16)، وقد احتلت العبارة رقم (08) يتميز عملنا بالمشاركة في المعلومات وبتقديم كل ما هو متميز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.15). في حين جاءت العبارة رقم 10 (يشارك أعضاء الفريق بفعالية لرفع من كفاءة الاداء) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3. 38) وانحراف معياري بلغ (1.16). مما يدل على ان المتوسطات كانت محايدة وهذا يعكس التحفظ وكنم الأسرار لأفراد العينة حول الدراسة وهذه العبارات.

البعد الرابع: أداء الفريق

الجدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول بعد أداء الفريق

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
11	يقوم أعضاء فريق العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بادوار ومسؤوليات كلها محددة بوضوح	3.28	1.18	4	محايد
12	تحديات العمل مقبولة من قبل الأعضاء جميعهم في الوقت نفسه	3.36	1.13	1	محايد
13	أهداف الفريق وتوقعاته عن الأداء محددة	3.35	1.14	3	محايد
14	عبء عمل الفريق مشترك بين أعضائه بشكل عادل ومنصف	3.36	1.13	2	محايد
15	كل واحد في الفرق التي عملت معها له حصته العادلة في العمل المناط به	3.28	1.19	5	محايد
	البعد الثالث: أداء الفريق	.333	.111	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (أداء الفريق) جاءت كلها بتوجه محايد، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (1.11)، وقد احتلت العبارة رقم (12) تحديات العمل مقبولة من قبل الأعضاء جميعهم في الوقت نفسه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري بلغ (1.13) في حين جاءت العبارة رقم 15 (كل واحد في الفرق التي عملت معها له حصته العادلة في العمل المناط به) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري بلغ (1.19)، مما يدل على ان المتوسطات كانت محايدة وهذا يعكس التحفظ وكنتم الأسرار لأفراد العينة حول الدراسة وهذه العبارات.

المحور الثاني: الأداء المتميز

البعد الأول: الأداء والانجاز

الجدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأداء المتميز حول بعد الأداء والانجاز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للإعجاب	3.38	1.15	6	محايد
02	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز	3.40	1.12	5	موافق
03	أقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).	3.40	1.09	4	موافق
04	باستطاعتي انجاز عملي في وقته الازم	3.48	1.06	1	موافق
05	أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها بكفاءة، بالرغم من التعقيد في المهام المكلف بها	3.43	1.01	2	موافق
06	أقدم عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص	3.43	1.01	3	موافق
	البعد الأول: الأداء والإنجاز	3.42	0.98	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الأداء والانجاز) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.98)، مما يدل على أن الأداء والانجاز لعينة الدراسة كان جيداً وأنهم عموماً راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 4 (باستطاعتي انجاز عملي في وقته الازم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.09) في حين جاءت العبارة رقم 1 (أحقق إنجازات ونتائج مثيرة للإعجاب) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري بلغ (1.15)

البعد الثاني: المبادرة والإبداع

الجدول رقم (2-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد المبادرة والإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
07	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية	3.40	1.07	6	موافق
08	تتميز اقتراحي بالحدثة والريادة والإبداع.	3.55	0.96	3	موافق
09	أمثل قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة	3.58	0.97	1	موافق
10	أتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة	3.53	0.96	4	موافق
11	أقدم أفكار وتصورات غير مسبقة	3.45	1.06	5	موافق
12	أطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي	3.33	1.09	7	محايد
13	أثابر على تقديم أفكار إبداعية	3.56	1.07	2	موافق
	البعد الثاني: المبادرة والإبداع	3.51	0.89	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (المبادرة و الإبداع) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.89)، مما يدل على أن المبادرة و الإبداع لعينة الدراسة كان جيد وأنهم عموما راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 03 امثل قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار و اقتراحات مماثلة و ومبدعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (0.97) في حين جاءت العبارة رقم 06 أطور معارفي و مهارتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (1.09)

البعد الثالث: التعاون والالتزام الوظيفي

الجدول رقم (2-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد التعاون والالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
14	أجيد فن التعامل مع الآخرين	3.55	1.01	3	موافق
15	اذهب إلى ابعده مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم	3.50	1.01	5	موافق
16	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	3.51	1.01	4	موافق
17	أبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة	3.58	1.02	1	موافق
18	احترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول	3.56	1.03	2	موافق
19	أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعلم بها	3.50	1.06	6	محايد
	البعد الثاني: التعاون والالتزام الوظيفي	3.53	0.98	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (التعاون و الالتزام الوظيفي) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (9.98) مما يدل على أن التعاون و الالتزام الوظيفي لعينة الدراسة كان جيد وأنهم عموما راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم (17) أبادر الى تقديم الدعم و المساندة اللازمة لهم عند الحاجة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (1.02) في حين جاءت العبارة رقم 19 (أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.06).

البعد الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية

الجدول رقم (2-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات حول بعد المشاركة وتحمل المسؤولية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
20	أشارك بفاعلية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة	3.28	0.97	5	محايد
21	أشارك بفاعلية في إعداد أنظمة العمل	3.35	1.02	4	محايد
22	يمكن الاعتماد على بشكل دائم	3.50	1.08	1	موافق
23	أستطيع التصرف في الحالات غير العادية	3.43	1.04	2	موافق
24	أتحمل المسؤولية وأتجنب إلقاء اللوم على الآخرين	3.38	1.09	3	محايد
	البعد الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية	3.46	0.83	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (المشاركة و تحمل المسؤولية) جاءت كلها بتوجه محايد إلا 22 و 23، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.83)، مما يدل على أن المشاركة وتحمل المسؤولية لعينة الدراسة كان محايد حفاظا على أسرار المؤسسة، وقد احتلت العبارة رقم 22 (يمكن الاعتماد على بشكل دائم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.08) في حين جاءت العبارة رقم 20 (أشارك بفاعلية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري بلغ (0.98).

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

الجدول رقم (2-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين حول أبعاد الأداء المتميز

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعد الأداء والإنجاز	3.42	0.98	3	مرتفع
2	المتوسط العام لبعد المبادرة والإبداع	3.51	0.89	2	مرتفع
3	المتوسط العام لبعد التعاون والالتزام الوظيفي	3.53	0.98	1	مرتفع
4	المتوسط العام لبعد المشاركة وتحمل المسؤولية	3.39	0.98	4	مرتفع
	المتوسط العام للأداء المتميز	3.46	0.83	-	مرتفع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت مرتفع، وجاء بوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري قدره (0.83)، وجاءت أدوار أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا لموسطاتها الحسابية:

- أولا: التعاون والالتزام الوظيفي بوسط حسابي قدره (3.53)

▪ ثانيا: المبادرة والإبداع بوسط حسابي قدره (3.51)

▪ ثالثا: الأداء والإنجاز بوسط حسابي قدره (3.42)

▪ رابعا: المشاركة وتحمل المسؤولية بوسط حسابي قدره (3.46)

من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا بان كل الأبعاد بمستوى متوافق وأعلى متوسط حسابي كان لبعده التعاون والالتزام الوظيفي وهو (3.53) و انحراف معياري 0.98 و بمستوى متوافق دلالة على أن الموظفين يملكون روح التعاون التي يتطلبونها أثناء انجاز أعمالهم، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد المبادرة و الإبداع بوسط حسابي قدره (3.51) و انحراف معياري 0.89 وبمستوى دلالة متوافق دلالة على الأفراد لديهم مستوى كبير من المبادرة و الإبداع يساعدهم على انجاز مهامهم و تحقيق الأداء المتميز، ثم يليها بعد الأداء و الانجاز بمتوسط حسابي قدره (3.42) و انحراف معياري قدره (0.98) بمستوى موافق وهذا يدل على وجود درجة في الأداء و الانجاز في العمل لدى الموظفين، ويليه بعد المشاركة و تحمّل المسؤولية بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (0.98) بمستوى موافق وهذا يدل على وجود درجة مشاركة و تحمّل المسؤولية في العمل بين الموظفين.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولا- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (2-19) قيم الارتباط أبعاد سلوكيات العمل الجماعي وتحقيق الأداء المتميز

الأداء المتميز			الأبعاد
حجم العينة	مستويات الدلالة	قيم الارتباطات	
60	0.000	0.515	البعد الأول: التنسيق
60	0.000	0.587	البعد الثاني: التعاون
60	0.005	0.611	البعد الثالث: مشاركة المعلومات
60	0.000	0.671	البعد الرابع: أداء الفريق
60	0.000	0.621	سلوكيات العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة سلوكيات العمل الجماعي وهي (التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، أداء الفريق) والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سلوكيات العمل الجماعي و الأداء المتميز نسبة (62.1%)، وهي قيمة إيجابية متوسطة تؤكد على الدور الفاعل والتأثير الإيجابي لسلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز، حيث كانت القيمة الارتباطية بين بعد أداء الفريق والمتغير التابع بنسبة (67.1%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع، ثم يليه مباشرة بعد مشاركة المعلومات حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (61.1%)، ثم يأتي بعد التعاون حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (58.7%)، ويليه بعد التنسيق بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (51.5%)، وقد لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد التنسيق بنسبة (51.5%).

ثانيا- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (سلوكيات العمل الجماعي) والمتغير التابع هو (الأداء المتميز)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-20): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معدل R^2	الخطأ المعياري
	0.621	0.376	0.386	0.5767
a: المتغير المستقل: سلوكيات العمل الجماعي)				
b: المتغير التابع (الأداء المتميز)				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-20)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R=0.621$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 62.1%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الجماعي كمتغيرات مستقلة وبين الأداء المتميز كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R -deux (6 . 38 %)، والتي تبين مدى دقة سلوكيات العمل الجماعي في تقدير الأداء المتميز، أي أن (6 . 38 %) من الأداء المتميز يعود للسلوكيات العمل الجماعي، والنسبة المتبقية (4 . 61 %)، ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ثالثا: تحليل تباين خط الانحدار:

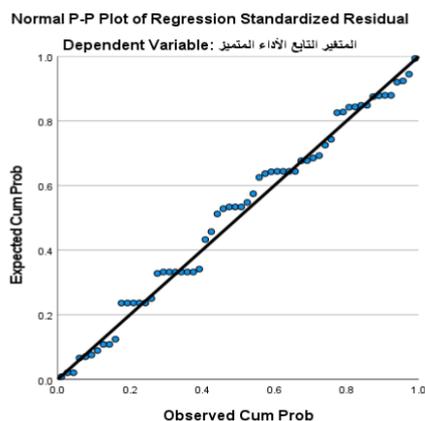
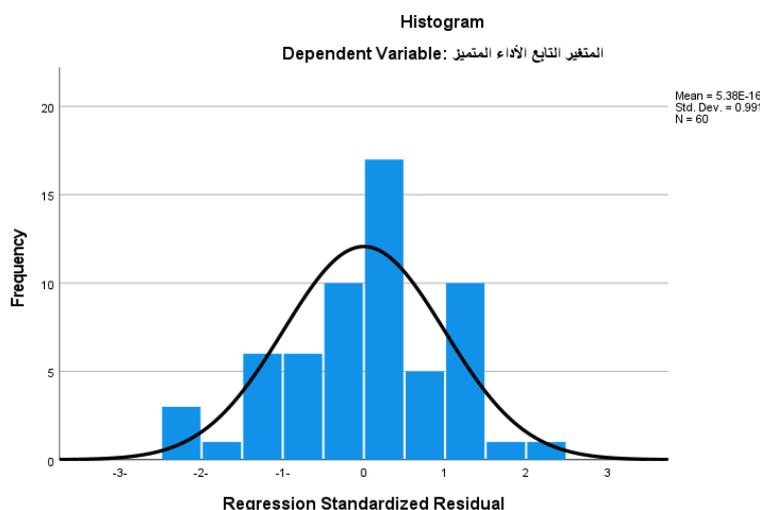
الجدول رقم (2-21) تحليل تباين خط الانحدار

نموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	اختبار تحليل التباين	مستوى الدلالة
تراجع	15.977	1	15.977	36.481	0.000
ومجموع مربعات البواقي	25.087	58	0.433		
المجموع	40.866	59			
a: متغير التابع (الأداء المتميز)					
b: متغير المستقل (سلوكيات العمل الجماعي)					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 15.779
 - ومجموع مربعات البواقي هو 25.087 ومجموع المربعات الكلي يساوي 40.866؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 58؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 15.779 ومعدل مربعات البواقي 0.433
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 36.481؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.
- الشكل رقم (2-7) مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

رابعاً- دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء المتميز

الجدول رقم (2-22) قيم معاملات خط الانحدار لأداء المتميز

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الموحدة Bêta	المعاملات غير المعيارية		نموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	6.724		0.278	1.868	الثابت
0.000	6.040	0.621	0.078	0.472	المتغير المستقل: سلوكيات العمل الجماعي
a المتغير التابع: الأداء المتميز					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي: مقطع خط الانحدار يساوي 1.868 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{\epsilon}$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد سلوكيات العمل الجماعي كلما أدا الأداء المتميز

$$Y=1.868 +0,472 x$$

خامساً - التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-23) الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

المتغيرات المدخلة/المزالة (أ)			
نموذج	المتغيرات المقدمة	المتغيرات التي تمت إزالتها	الطريقة
I	البعد الرابع: أداء الفريق		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل في نموذج الدراسة النهائي هو أداء الفريق فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

الجدول رقم (2-24) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	R^2 معدل	الخطأ المعياري
	0.671	0.441	0.441	0.62208
a: المتغير المستقل سلوكيات العمل الجماعي				
b: المتغير التابع (الأداء المتميز)				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج 03 متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغير مستقل هو أداء الفريق.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذا المتغير المستقل (أداء الفريق) والمتغير التابع (الأداء المتميز) نسبة (1, 67%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينها، حيث أن (44.1%) من سلوكيات العمل الجماعي تعود إلى أداء الفريق والنسبة المتبقية (9, 54%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل أداء الفريق لوحده فهو يضمن ارتباط خطي بنسبة (67.1%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise:

الجدول رقم (2-25) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA						
نموذج	مجموع المربعات الانحدار	درجة الحرية	متوسط المربع	F	القيمة الاحتمالية	
1	18.421	1	18.421	47.603	0.000	تراجع
	22.445	58	0.387			بواسطة ستدنت
	40.866	59				المجموع
a. المتغير المستقل و المتغير التابع الأداء المتميز						
b. التنبؤات : الثابت ، البعد الرابع : أداء الفريق						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 15.799 ومجموع مربعات البواقي هو 22.445 ومجموع المربعات الكلي يساوي 40.866؛
 - درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة حرية البواقي 58؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 18.421 ومعدل مربعات البواقي 0.387؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 47.603؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise.

الجدول رقم (2-26) قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

المعاملات					
القيمة الاحتمالية	t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		نموذج
			B	الخطأ المعياري	
0.000	7.041		0.255	1.795	الثابت
0.000	6.900	0.671	0.073	0.501	البعد الرابع: أداء الفريق
a تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع الأداء المتميز					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لأداء الفريق وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx1$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$y=1.795+0.501X1$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H_1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤدية إلى تحسين الأداء المتميز هي أداء الفريق.

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 أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي سلوكيات العمل الجماعي كمتغيرات مستقلة والأداء المتميز كمتغير تابع.

- سلوكيات العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة

- المتوسط العام للسلوكيات العمل الجماعي كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم،

فيما يخص بعد التنسيق من وجهة افراد العينة به جاءت نتائجه كلها موافق وبمتوسط عام قدره (3.41)، وهذا يدل على انجاز المهام وافضل الطرق من خلال أداء العمل من التخطيط والتوجيه و التنظيم ان يجعل الموظفين يعملون بصرامة و التركيز على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، وكذا التنسيق بين العاملين لدى نفس المصالح، وهذا يجعل من العاملين في فريق منسجم خلال توزيع الأهداف على المصالح و التي بدورها توزعها على العاملين من خلال تقديم مزايا في حالة تحقيق اهداف، يجعل من عامل العمل في فريق و التكيف مع الظروف التي تمر بيها المؤسسة مهما كانت، فتتحقق الرضا لدى العاملين من شأنه تحقيق الأهداف و رضا الزبون فمن خلال المتوسط العام لبعده التنسيق نجد أن معظم الموظفين آراءهم ايجابية ذات مستوى متوافق مع إستراتيجية المؤسسة فيما يخص التنسيق في أداء العمل وتقديم الأفضل. حيث نجد المتوسط الحسابي ذا مستوى متوافق بلغ مقداره (3.41) وانحراف معياري (1.14) وهذا يدل على اهتمام الموظفين بالتنسيق فيما بينهم وهذا ما يدل على الرضا الوظيفي في أداء العمل وذلك من خلال تقديم مزايا والتشجيع الذي تنتهجه المؤسسة.

فيما يخص بعد التعاون: خلال الجدول وبمتوسط عام قدره (3.38) الذي جاءت نتائجه اغلبها محايد مما يدل على ان العديد من الأعضاء لم يكن لديهم تعاون فيما بينهم وعدم تقديم العون و النصيحة و التماسك بين فريق العمل، الا العبارة رقم 05 فريقنا متضامن لتقديم ما هو أفضل للمؤسسة والتي حظيت بأكثر موافقة وهذا يدل على هناك شف كبير من قبلهم لتطوير مهارتهم واستغلالها في مجال العمل وتجعل العمل أكثر تنظيما وبالتالي نتائج افضل

فيما يخص بعد مشاركة المعلومات: خلال الجدول الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه محايد وبمتوسط عام قدره (3.38)، وهذا يعكس وجود تباين في الآراء بين اعضاء الفريق من خلال عدم مشاركة المعلومة من منطلق مسؤولية واجب كل موظف وعدم تقديم مهامه على أكمل وجه.

فيما يخص مشاركة أداء الفريق : خلال الجدول رقم (2-21) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه محايد وبمتوسط عام قدره (3.33)، وهذا يعكس وجود تباين في الآراء بين اعضاء الفريق حول مختلف جوانب الاداء، الا ان العديد من الاعضاء لم يكن لديهم راي قوي، مما يشير الى وجود مجال لتحسين وضوح الادوار و المسؤوليات، و تعزيز التعاون داخل الفريق، لتحسين هذه الجوانب يمكن اجراء جلسات نقاشية او تدريبية لبناء الفريق و التوافق بين الاعضاء فالرغم من التخطيط و التنظيم المبرمج من طرف مسؤولي المؤسسة و بالرغم من تحديات معظم الموظفين في تحقيق الأهداف إننا نجد تعارض و اختلاف وتباين الميزات الشخصية للموظفين باختلاف تفكيرهم ومستوى إشباع حاجاتهم، وهنا يرجع دور القائد في إثارة دوافع الموظفين على فهم السلوك.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية

أولا- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم (2-23) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة سلوكيات العمل الجماعي وهي (التنسيق، التعاون، مشاركة المعلومات، أداء الفريق) والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سلوكيات العمل

الجماعي والأداء المتميز نسبة (1.62%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثانيا- دراسة معاملات خط الانحدار:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 15.779 ومجموع مربعات البواقي هو 25.087 ومجموع المربعات الكلي يساوي 40.866؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 49؛
- معدل مربعات الانحدار هو 15779 ومعدل مربعات البواقي 0.433؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 36.481؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل في الصفحة رقم (61) يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز هو (1.868) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد سلوكيات العمل الجماعي، وهي تعني مستوى الأداء المتميز أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه.

$$Y=0.472x$$

وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى سلوكيات العمل الجماعي يزيد مستوى الأداء الجماعي يزيد مستوى الأداء المتميز، لأنها تساعد في وتحسينه.

ثالثا- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باستخدام هذا النموذج بقي متغير مستقل هو أداء الفريق، يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع، حيث أن (67.1%) من الأداء المتميز تعود إلى أداء الفريق والنسبة المتبقية (54.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، ونعزو تأثير أداء الفريق الكبير إلى احتكاك العاملين بالآخرين، فهو يساعد على اكتساب معارف ومهارات لم تكن من قبل.

الفرع الرابع: اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي في الاداء المتميز للموظف.

أولاً- تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع:

الجدول رقم (2- 27) تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز

اختبار العينات المستقلة										
اختبار T للمساوات المتوسطات						اختبار ليفين على تساوي الفروقات				
فاصل الثقة الفرق 95%		فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	القيمة الاحتمالية	درجة حرية الانحدار	T	القيمة الاحتمالية	F		
أدى	أعلى								المتغير التابع	الأداء المتميز
-0.57715	0.29980	0.21905	0.525	0.13867	58	0.633	0.802	0.64	افتراض تساوي الفروقات	
0.5849	0.30754	0.22207	0.535	0.535	49.205	0.624			افتراض عدم تكافؤ الفروقات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفين لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 0.802 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.064 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز.

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع: الجدول رقم (2- 28) تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	F	القيمة الاحتمالية	النتيجة
العمر	1.128	0.664	لا يوجد تأثير
المستوى التعليمي	0.923	0.731	لا يوجد تأثير
الخبرة	2.533	0.306	لا يوجد تأثير
الوظيفة	3.144	0.102	لا يوجد تأثير
المصلحة	3.591	0.158	لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للعاملين محل الدراسة كانت قيم Sig أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي في تحسين الأداء المتميز.

خلاصة الفصل الثاني

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت.

وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية اما المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة حول إشكالية الدراسة والتي هي ما مدى أثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز بمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت؟ ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- أنه يوجد مستوى مرتفع من الأداء المتميز بالمؤسسة لأداء المحل الدراسة ويرجع ذلك إلى اهتمام العاملين بالعمل الجماعي وكذلك يعملون على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار.
- أن الأداء على مستوى المؤسسة هو أداء يتفوق الأداء التعاون والالتزام الوظيفي على المبادرة والإبداع ولأداء والانجاز وعلى مشاركة وتحمل المسؤولية.
- أهم بعد في تأثير سلوكيات العمل الجماعي في تحسين الأداء المتميز هو: أداء الفريق.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين سلوكيات العمل الجماعي (تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة).

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز من المواضيع المهمة، وفي غاية الأهمية و الاتصال الدائم و تبادل الفعال للمعلومات بين أعضاء والفريق يمثل احد أسباب الأساسية لنجاح الفريق و التي بها تستطيع المؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها و إن إدارة المؤسسة تساعد في تحقيق الأداء المتميز. وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية للأداء المتميز وسلوكيات العمل الجماعي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في اتصالات الجزائر "وحدة تشرت". ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز الذي يشمل التنسيق التعاون، والمشاركة والمعلومات، أداء الفريق، كما حاولنا إبراز مدى أهمية سلوكيات العمل الجماعي.

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربع فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: هناك مستوى عالي من الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تشرت، ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى عال من الأداء المتميز لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تشرت.

الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي لسلوكيات العمل الجماعي في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تشرت، ومنه ترفض الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى متوسط لسلوكيات العمل الجماعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تشرت.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر. ومنه ترفض الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة طردية متوسطة بين سلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

تبين لنا من الجدول (2-27) الموضح لتحليل اختبار T أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المصلحة) ومنه تحقق الفرضية الرابعة.

ثانياً: نتائج الدراسة

- اتضح أن مستوى سلوكيات العمل الجماعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر متوسط لدى العاملين بسبب الوعي غير الكافي لدى العاملين بأهميته في هذا المجال؛
- توفير المؤسسة على متطلبات الأساسية لسلوكيات العمل الجماعي لكن بمستوى غير كاف؛
- ترتيب مستوى سلوكيات العمل الجماعي كان كالأتي: التنسيق، ثم التعاون، ثم مشاركة المعلومات، وفي الأخير أداء الفريق.
- هناك مستوى عال للأداء المتميز للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تشرت، يرجع لحرص العاملين على تحسين وتطوير أدائهم باستمرار؛
- تفوق التعاون والالتزام الوظيفي ويرجع السبب في ذلك إلى تركيز العاملين على التعاون؛

- لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، المصلحة).
- العلاقة الارتباطية بين سلوكيات العمل الجماعي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة؛
- أهم بعد وأعلاهما تأثير في تحسين الأداء المتميز هو أداء الفريق حيث نسبة (59,2%) من الأداء المتميز تعود له؛
- أغلب العاملين يعانون من مشاكل في تخطيط وتنظيم الوقت مما يجعلهم عرضة لضغوط العمل.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلنا إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم توصيات التالية:

- ✚ تحسين ظروف العمل مما يؤدي لتحسين الأداء المتميز؛
- ✚ من ممارسة الأداء المتميز يعود ذلك إلى الفهم الجيد كاستغلال المؤسسات لكافة الوسائل التي تؤدي إلى تحسين بشكل كبير لدى العمال؛
- ✚ الاهتمام بروح الفريق ونشر الوعي بين العمال؛
- ✚ التأكيد على أهمية زيادة وعي المسيرين لدور فرق العمل بمختلف إبعادها؛
- ✚ أن تكون هناك شفافية ووضوح في المسارات الوظيفية لجميع العمال؛
- ✚ عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال وتوظيفها في مساراتهم الوظيفية؛
- ✚ اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لمعرفة طموحاتهم وآمالهم الوظيفية؛
- ✚ عملية الاتصال بالمرؤوسين يفتح مجال الحوار وطرح أفكار تخدم مصالح المؤسسة وجوب التنسيق بين الفرد والوظيفة من طرف الرئيس المباشر، فدوره هام لزيادة فعالية الأداء المتميز؛
- ✚ تعزيز التعاون والتنسيق بين المؤسسات الخدمية ومراكز الأبحاث؛
- ✚ تحسين الظروف بالنسبة للعمل، لكي تتمكن من دراسة التأثير الفعلي للعوامل الشخصية على الأداء؛
- ✚ تقديم المزيد من التحفيز في مجال المبادرة والابداع.

رابعاً: آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي

يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- ✚ دور التنسيق والتعاون في تحسين أداء العاملين؛
- ✚ -أثر سلوكيات العمل الجماعي على جودة الأداء؛
- ✚ - دور سلوكيات العمل الجماعي في الحصول على متميزين؛
- ✚ -واقع سلوكيات العمل الجماعي بالمؤسسات؛
- ✚ -أثر سلوكيات العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية؛
- ✚ - دور الثقافة التنظيمية في اكتساب وتطوير سلوكيات العمل الجماعي لدى العاملين.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

(أ) الكتب

1. أبي الفداء الحافظ ابن كثير الدمشقي، تفسير القرآن الكريم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص، 812
2. حمد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون سنة. ص، 225
3. الرائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 119.
4. سليمة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص، 73
5. ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص، 135
6. محمود الفاتح ومحمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص، 50
7. مدحت محمد أبو النصر، مهارات غدارة اجتماعيات العمل للنجاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006.

(ب) الأطروحات والمذكرات

8. أحلام غربال: أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة المؤسسة العسكرية للإسمنت، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، جمرة- بسكرة، 2022/2021، ص92.
9. بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص، 49
10. بشوني صباح، أثر العمل الجماعي على السلوك الابداعي لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، 2018.
11. بوخلوة بلخير، بوخلوة أشواق، دور سلوكيات العمل الجماعي في تعزيز الأداء الابداعي، دراسة حالة المديرية الجهوية لمؤسسة موبليس ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، 2022
12. سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة للأداء للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في مناجمت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017
13. سبع نجيب، اثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020، ص 50، 51
14. سبع نجيب، أثر التدريب الالكتروني التشاركي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2020

15. شهرزاد محمودي، كمال محمودي: السلوك الجماعي في المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد/06، عدد/ 01، المركز الجامعي علي كافي، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2022.
16. عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات دراسة البنوك التجارية، بولاية الخروطم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال (غير منشورة ابريل 2014
17. غانم هاجر: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الادار المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2018/2017، ص 147/146/145.
18. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، اطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2017
19. مونية فيدوم: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، خنشلة.
(ج) الملتقيات والمجلات:
20. ابراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الاداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 2012.
21. إقبال غني محمد: العلاقة بين السلوك الجماعي ورضا العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة البطاريات الجافة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد/14، عدد/ 02، سنة 2012.
22. بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
23. بلال مجيدر، واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية وعوامله، دراسة ميدانية بمؤسسة الفلين مجلة، المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، جوان 2022.
24. حاتم سماتي، ايراخلية عبد الغاني: تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، مجلد/01، عدد /01، جانفي 2021.
25. حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، كلية التقنية الادارية، العدد الرابع والثلاثون.
26. زقار ليلي، بلقرع فاطنة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 06 العدد 01، 2022.
27. سبع نجيب، مناصرية رشيد، التميز الوظيفي وأثره في تامين الاداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد، 20، 01، 2020.
28. شناني نوال: أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية المعاصرة، مجلد 4، العدد /01، 2021، ص 110/109.
29. علاء فرحان وآخرون: دور الملموسات في تحقيق الاداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد/02، عدد/08، ص 111

30. فيروز زروخي، الأخضر القبلطي: نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الغدارية والاقتصادية، SSN 9750/2571، ص172.
31. ميثاق هاتف الفتلاوي، غازي عبد زيد كريم، دور أنظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 11، العدد45، 2015.
32. نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل -دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد/77.
33. يوسف زدام، أسماء زينة: متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأمن والنفسية، العدد 10-جانفي 2017، ص257/258.
- ج) المواقع الإلكترونية:
ج: المواقع الالكترونية:
34. www.saydaty/net/nod, 18 :05, 15/02/2024
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:
35. Sheich raheel , hafizullah, murad hassain zulyarmin mohammad, Effect of teamwork on employee performance,2011.
36. Jhones, 2008, Heygwood, uve jerjahu and xiangdong wei: Teame work: monitoring and absence, 2008
37. Martin hoegl & zuigi, Teame members procsimity and teamwork in innovative projects,2014
38. Abbas Toloie-Eshlagh, Mehrdad Peydaie, Designing the Model of Human Resource Excellence in Iranian Public Sectors, European Journal of Economics, Finance and Administration Sciences, Issue 36, 2011.
39. Sareh Sahraeian, Mohamed Hasan, Sohrabi Jahromi, Identification of effective factors on human resource excellence in sarkhoon and qeshm gas refinery and assessment of its impacts on performance European Journal of business and social, Vol 02. No 04, 2013.

الملاحق

الملحق رقم 1 الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ثانية ماستر

استمارة استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة.9

تحية طيبة و بعد...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي تشكل أداة ضرورية من أجل إنجاز دراسة ميدانية حول:

أثر سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز في المؤسسات العمومية

" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر في تفرت "

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة و موضوعية، حيث أن صحة نتائج البحث تعتمد بدرجة كبيرة على ما

ملاحظة: يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: معلومات عامة

		أنثى	ذكر	الجنس
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
مستوى التعليم	دون الليسانس	ليسانس /مهندس	ماستر	ماجستير/دكتوراه
الخبرة	أقل من 05سنوات	من 05 إلى أقل من 10سنوات	من اقل 10 إلى اقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
الوظيفة	موظف	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير
المصلحة	تجارية	تقنية	وظائف الدعم	أخرى

المحور الثاني: عبارات متعلقة بسلوكيات العمل الجماعي

الفقرة					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد الأول: التنسيق
					01 يوجد تنسيق فعال بيننا كفريق عمل
					02 يتفاعل أعضاء فريق العمل في أفكارهم.
					03 يتكيف فريق العمل الذي انتمى إليه مع التغيرات التي تحدث في الأهداف والرؤى و المعايير الخاصة بالمؤسسة.
					04 تقوم المؤسسة بإجراء اجتماعات لفريق العمل من اجل التنسيق بين الجهود.
البعد الثاني: التعاون					
					05 فريقنا متضامن لتقديم ما هو أفضل للمؤسسة
					06 أرغب دائما في العمل كفريق
					07 يساعد أعضاء الفريق بعضهم في تقديم معلومات لتحقيق أهداف الفريق
مشاركة المعلومات : البعد الثالث					
					08 يتميز عملنا بالمشاركة في المعلومات وبتقديم كل ما هو متميز
					09 أرى بان فريق أعضاء العمل لديهم رغبة في المشاركة في أنشطة الفريق
					10 يشارك أعضاء الفريق بفعالية لرفع من كفاءة الأداء المطلوب.
أداء الفريق : البعد الرابع					
					11 يقوم أعضاء فريق العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بأدوار ومسؤوليات كلها محددة بوضوح

					تحديات العمل مقبولة من قبل الأعضاء جميعهم في الوقت نفسه	12
					أهداف الفريق وتوقعاته عن الأداء محددة	13
					عبء عمل الفريق مشترك بين أعضائه بشكل عادل ومنصف	14
					كل واحد في الفرق التي عملت معها له حصته العادلة في العمل المناط به	15

المحور الثالث: عبارات متعلقة بالأداء المتميز

الرقم	البعد الأول: الأداء والإنجاز	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للإعجاب.					
2	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والإنجاز.					
3	أقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).					
4	باستطاعتي إنجاز عملي في وقته الازم.					
5	أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها بكفاءة، بالرغم من التعقيد في المهام المكلف بها					
6	أقدم عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص.					
البعد الثاني المبادرة والإبداع						
7	أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.					
8	تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والإبداع.					
9	أمثل قدوة يحتذي بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.					
10	أتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.					
11	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.					
12	أطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.					
13	أثابر على تقديم أفكار إبداعية.					
البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي						
14	أجيد فن التعامل مع الآخرين.					

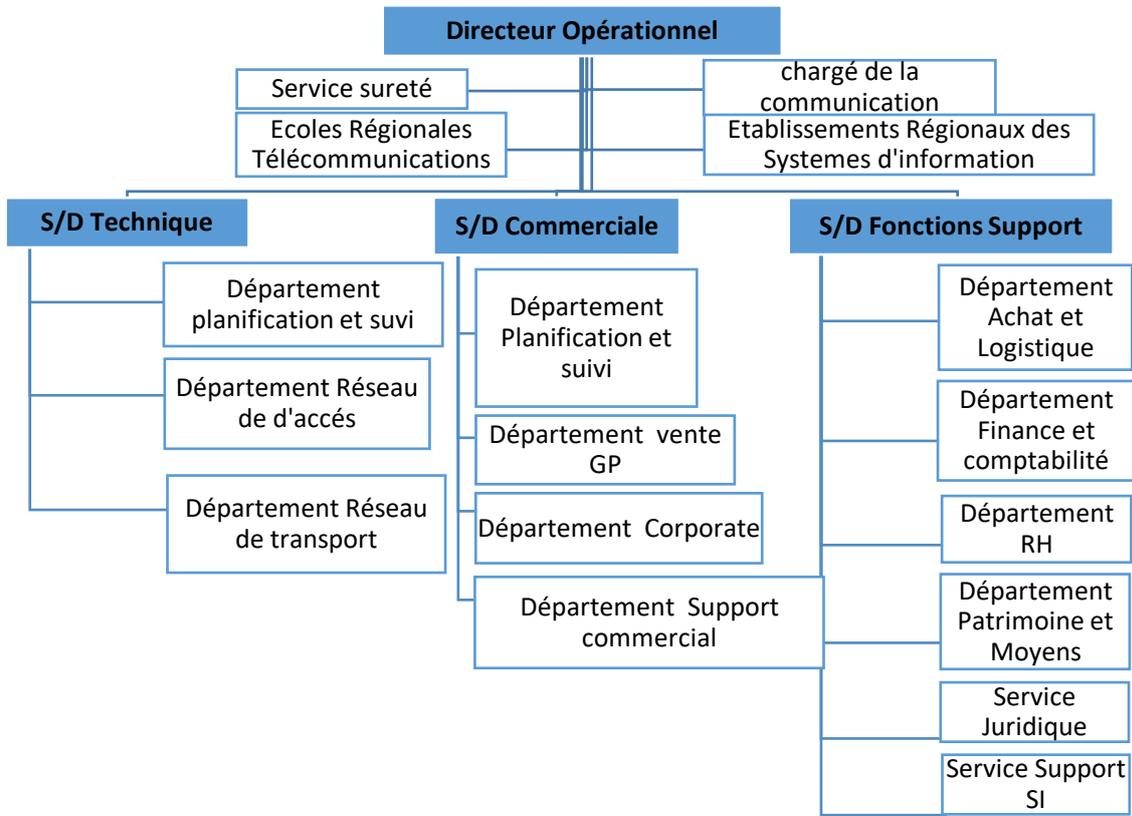
					اذهب إلى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على أسئلتهم.	15
					أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	16
					أبادر إلى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	17
					احترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل لأوقات أطول.	18
					اظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	19
البعد الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية						
					أشارك بفاعلية في أية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.	20
					أشارك بفاعلية في إعداد أنظمة العمل.	21
					يكمن الاعتماد على بشكل دائم.	22
					أستطيع التصرف في الحالات غير العادية.	23
					أتحمل المسؤولية وأبتجنب إلقاء اللوم على الآخرين.	24

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 2 قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	عراة الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	طواهير عبد الجليل	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	أسماء يوسف	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	حليمي نبيل	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	خليفة ريم	أستاذ مساعد (ب)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 3 هيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تقورت



الفهرس

I.....	إهداء
III	شكر وتقدير
IV.....	الملخص:
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للأداء المتميز وسلوكيات العمل الجماعي

3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز
3.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز.....
3.....	الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز وخصائصه.....
4.....	الفرع الثاني: خصائصه.....
5.....	الفرع الثالث: أسباب ومقومات الأداء المتميز.....
7.....	الفرع الرابع: أبعاد ومحددات الأداء المتميز.....
9.....	الفرع الخامس: مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه.....
10.....	الفرع السادس: أهداف وأهمية الأداء المتميز.....
11.....	الفرع السابع: معوقات تحقيق الأداء المتميز.....
12.....	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوكيات العمل الجماعي.....
12.....	الفرع الأول: تعريف سلوكيات العمل الجماعي وفرق العمل.....
13.....	الفرع الثاني: خصائص وأهمية العمل الجماعي.....
14.....	الفرع الثالث: أنواع العمل الجماعي ومراحلها.....
17.....	الفرع الرابع: أبعاد ومحددات سلوك العمل الجماعي.....
20.....	الفرع الخامس: سلوكيات أساسية في إطار العمل الجماعي.....
21.....	الفرع السادس: إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي.....
21.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لسلوكيات العمل الجماعي والأداء المتميز:
21.....	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....

21.....	الفرع الأول: الدراسات السابقة للأداء المتميز
26.....	الفرع الثاني: الدراسة السابقة للسلوكيات العمل الجماعي
29.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
29.....	الفرع الأول: الدراسات السابقة للعمل الجماعي:
30.....	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية السابقة للأداء المتميز:
34.....	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع سلوكيات العمل الجماعي على الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر	
"وحدة تقرت"	
38.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:
38.....	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة (المعتمدة) في الدراسة:
38.....	الفرع الأول: تقديم العينة (تقديم المؤسسة محل الدراسة):
42.....	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة:
43.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:
43.....	الفرع الأول : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة.....
43.....	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
45.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
45.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
45.....	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
52.....	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان:
60.....	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
60.....	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
65.....	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:
66.....	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية
68.....	الفرع الرابع: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين بخصوص مساهمة أبعاد سلوكيات العمل الجماعي في الاداء المتميز للموظف
69.....	خلاصة الفصل الثاني
70.....	خاتمة:

72	قائمة المراجع
76	الملاحق
89	الفهرس