



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار الثلجي - الاغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

"أثر الابداع الاداري على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"  
- حالة اتصالات الجزائر - فرع الاغواط

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

• د. بن مويزة مسعود.

• راجحي مريم؛

• قطاف حسناء.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ	أ.د أحمد بوجلال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ-	د. بن مويزة مسعود
ممتحنا	أستاذ محاضر أ-	د. عبد الحفيظ عيسى

السنة الجامعية: 2022-2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار الثليجي - الاغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

"أثر الابداع الاداري على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"  
- حالة اتصالات الجزائر - فرع الاغواط

تحت إشراف:

• د. بن مويزة مسعود.

من إعداد الطالبتين:

• راجحي مريم؛  
• قطاف حسناء.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د أحمد بوجلال	أستاذ	رئيسا
د. بن مويزة مسعود	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
د. عبد الحفيظ عيسى	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

# شكر وعرfan

اللهم إنا نسألك أن تلهمنا شكر نعمك وتجعل علمنا مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك

قال رسول الله ﷺ:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له]

واقثناء بهذا الحديث الشريف تتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: بن موية مسعود

الذي كان سندنا وعونا الذي لم يبخل علينا بالإرشادات والنصائح والتوجيهات من أجل إتمام هذا العمل.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة "أحمد بوجلال" و "عبد الحفيظ عيسى" لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذه المذكرة من قريب أو بعيد

وإلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية

# الاهداء

قال تعالى: بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) صدق الله العظيم

أهدي ثمرة مجهودي وتعب السنين

إلى والديني قبل كل شيء أُمي جنتي في الارض و أُمي الغالي وأخواتي أميراتي و أخي نور عيني

...محبتي ووفاء أتم سندي وحزام ضهري وكياني وفلذات كبدي ♥

إلى عائلتي الثانية أبناء وبنات عمي و خالي و خالاتي كل كلمات الوفاء والشكر والحب لا تكفي في

♥ حقم

إلى #القريبين من القلب من أقرباء و أصدقاء وداعمين ومساندين في السراء والضراء شكرا لكم.. دمتم

♥ لي

الحمد لله في سر وفي العلن

والشكر لله في بدءٍ ومختم

راجي مريم

# الاهداء

" و ما كنت افعل لولا أن الله مكنتي "

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل  
اسمه بكل افتخار اليك يا ابي .. يا من اودعتني الله كم تمنيت من الله ان يمد في عمرك  
لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم و غدًا  
و إلى الأبد رحمك الله ابي .. إلى من كان دعاءها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى  
اغلى الحباب مهجة قلبي و بهجة أيامي ابي الحبيبة متعها يا الله بالصحة و العافية . إلى  
أخي سندي في الحياة و إخوتي مصدر قوتي و جداري المتين إلى من مددت يدي لهم  
وقت ضعفي و احتضنوني واقفين خلفي مهما كثرت تحبباتي أدامكم الله لي و رعام . إلى  
رفيق الروح زوجي ملازمي في عسري و يسري المتكأ و الرفيق المعين . إلى صديقاتي كل  
باسمة (مريم، إبتهاال ، امال...) تعثرنا و قمنا و ضحكنا و كانوا دوما عوننا لي إلى كل من  
الاساتذة الاعزاء لا أنسى فضلهم عليا كل باسمه و قدره خاصة الأستاذ "عبد العالي  
بشير" و الأستاذ "بن تريح" شكرا لكم و رزقكم الله بالمراتب العليا دنيا و آخرة . إلى  
نفسي و كل ما تجاوزته بفضل الله أبقي دائما عزيزة و قوية .

في الختام الحمد لله على التمام كان حلما فاحتمالا ثم أصبح حقيقة لا خيالا .

قطاف حسناء

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "أثر الابداع الاداري على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية-حالة اتصالات الجزائر- فرع الاغواط". وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في الابداع الإداري بأبعاده الأربعة: (الاصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الإحساس بالمشكلات)؛ ومتغير آخر تابع متمثل في أداء العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 41 مفردة، وتم استخدام برنامج Spss بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وقد توصلنا في دراستنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع الاغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الكلمات المفتاحية:** الابداع، الابداع الاداري، أداء العاملين، مؤسسة اتصالات الجزائر، الأغواط.

## abstract:

This study aims to examine the "Impact of Administrative Innovation on the Performance of Employees in an Economic Institution - Case of Algeria Telecom, El Oued Branch." The study identified the elements of the research with an independent variable represented by administrative innovation and its four dimensions: originality, fluency, mental flexibility, and problem sensitivity. Another dependent variable representing employees' performance was also identified. To achieve the study's objectives, a questionnaire was utilized to collect information and data from a sample of 41 individuals. The SPSS software was used to analyze the various relationships between the studied variables and determine the direct and indirect effects of the independent variable on the dependent variable. The study found a statistically significant relationship between administrative innovation and employees' performance at Algeria Telecom, El Oued Branch, with a significance level of  $\alpha = 0.05$ .

**Keywords :** creativity, administrative innovation, employee performance, Algeria Telecom Corporation.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
III	الملخص
V	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين</b>	
	<b>تمهيد</b>
09	المبحث الاول : مفهوم الابداع الاداري
09	المطلب الأول: مفهوم الابداع
15	المطلب الثاني: ماهية الابداع الاداري
19	المطلب الثالث: مشاكل الابداع في التنظيمات الادارية
21	المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين
21	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
24	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء
27	المبحث الثالث: العلاقة بين الابداع الإداري وأداء العاملين
27	المطلب الأول: المهارات الفردية واجراءات العمل
28	المطلب الثاني: التدريب والاتصال
29	المطلب الثالث: الحوافز والقيادة
30	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة-مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط-</b>	
32	<b>تمهيد</b>
33	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

33	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر ونشاطها
37	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
45	<b>المبحث الثاني: منهجية أساليب تحليل الدراسة</b>
45	المطلب الأول: منهجية الدراسة
46	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة
48	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
48	المطلب الأول: تحليل وعرض خصائص العينة المدروسة
52	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
57	المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات
62	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
64	الخاتمة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط	01
48	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
49	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	03
50	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
51	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05
52	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	06
53	تحليل عبارات البعد الاول	07
54	تحليل عبارات البعد الثاني	08
55	تحليل عبارات البعد الثالث	09
55	تحليل عبارات البعد الرابع	10
56	تحليل عبارات المحور الاول (الابداع الاداري)	11
57	تحليل عبارات المحور الثاني (أداء العاملين)	12
58	فرضيات الدراسة	13
59	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	14
59	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	15
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أنواع الأداء	01
35	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	02
39	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط	03
40	الهيكل تنظيمي للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.	04
48	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	05
49	تركيبة عينة الدراسة حسب السن.	06
50	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	07
51	تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	08

مقدمة

يتوقف تقدم أي مؤسسة بشكل أساسي على جودة العمل الناتج عن أنشطتها الإنتاجية والخدماتية والعمليات الجارية. يترتب على ذلك، أن أداء وكفاءة تلك المنظمات يعتمدان على استخدامها الأمثل للموارد الإنتاجية، ولا سيما الموارد البشرية، فهذه الموارد تُعدُّ العنصر الأهم والأكبر قسمًا مشتركًا بين جميع أنشطة المؤسسة.

في نهاية القرن العشرين، تزايد الاهتمام بإدارة وتحسين الموارد البشرية، واعترُف بأهميتها المتزايدة، وذلك لأن الموارد البشرية في المؤسسة تختلف عن غيرها من الموارد، إذ تسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. وتباين مساهمة هذه الموارد بناءً على حالتها وظروفها.

فعلى سبيل المثال، إذا كان الأفراد العاملون في المؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين، وهم راضون ومحفزون على أداء مهامهم بكفاءة، فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء الممتاز ستكون عالية. وعلى الجانب المقابل، إذا كانت هذه الموارد غير ملتزمة أو غير محفزة، فإنها قد تسبب فشل المؤسسة، حتى وإن زاد استخدام الموارد الأخرى.

بالتالي، يُمكن القول بأن نجاح المؤسسات يعتمد على الاستثمار الجيد في الموارد البشرية وإدارتها بشكل فعال، بحيث يتم توجيهها وتحفيزها لتحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المنشودة. ويتحدد أداء المورد البشري والذي يعتبر جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها بتفاعل عاملين أساسيين القدرة على العمل والرغبة فيه والتميز بين هذين العاملين مهم، إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء المورد البشري، فإذا كانت مشكلة القدرة تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهامهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أساليب وأنظمة أخرى لإدارة هذا السلوك على أسس علمية.

الإبداع هو عملية اكتشاف وتطوير أفكار جديدة وتطبيقها لإيجاد حلول جديدة وتحقيق تحسينات ملموسة في مجالات مثل الاقتصاد والصناعة والإدارة وغيرها، وإن الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد ومعقدة، وأحد مميزات الرئيسية هو التغيير المستمر والمستدام.

من المهم أن ندرك أن الإبداع يعتمد بشكل كبير على المعرفة والخيال المبدع للإنسان. إذ يعد المورد البشري المبدع مصدرًا قيمًا يفوق الثروة المادية، ويعتبر الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من أنجح استثمارات المنظمات.

لذلك، يجب أن يتجه الاهتمام في المنظمات نحو تعزيز الإبداع والابتكار، وألا يقتصر على مجرد استخدام الأدوات والتقنيات المتطورة. يجب أيضاً تحقيق تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين في المؤسسة، ينبغي تشجيع الثقافة المبتكرة والتفكير الإبداعي، وتوفير بيئة محفزة وداعمة للموظفين لتطوير أفكارهم وتنفيذها.

بالتالي، فإن الاهتمام بالإبداع يجب أن يتضمن تحولاً شاملاً في الثقافة والسلوك التنظيمي، وتعزيز قدرات وإمكانات الموظفين من خلال التدريب والتطوير. يجب أن يتم تعزيز وتقدير الأفراد المبدعين، وتشجيعهم على تقديم أفكارهم والمساهمة في تطور المؤسسة.

## 1- إشكالية الدراسة:

كما سبق، يمكن إبراز الإشكالية الرئيسية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر الإبداع الإداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

من خلال التساؤل الرئيسي وضمن سياق الإجابة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإبداع؟
- ما هو الإبداع الإداري؟
- ما هو أداء العاملين؟

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الإبداع الإداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

وتنقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند

مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية لطلاقة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند

مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

- يوجد أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

**3- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة دور الابداع الاداري في التأثير على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث أن موضوع الابداع الإداري يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو للفرد والتي يجب ربطها بأداء العاملين، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد بالنسبة للمؤسسة حيث يجب التوصل إلى طرق فعالة تساهم في تحسين أداءه.

**4- أهداف الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة لتحقيق:

- فهم طبيعة العلاقة بين الابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة وأداء العاملين؛
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الابداع الاداري في تحسين الأداء؛

- محاولة زيادة أداء العاملين كما ونوعا، من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة للأداء عن طرق الابداع الاداري؛

- توضيح مدى أهمية الابداع الاداري في اكتساب مهارات وخبرات جديدة

## 5- منهج وأدوات الدراسة:

استعملت الدراسة في الجانب النظري المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي من أجل الربط بين متغيراي الدراسة الابداع الإداري و أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة، من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، وبالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

كما تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمراجع لتحضير الدراسة والأدوات البحثية كالاستبانة لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

## 6- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة النظرية بداية من شهر مارس إلى شهر ماي والدراسة التطبيقية خلال شهر ماي إلى جوان سنة 2023.

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

7- أسباب اختيار موضوع الدراسة : تم اختار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإن هناك أسبابا ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية.

### - الأسباب الذاتية:

- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة؛
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة والمرتبطة بالإبداع الاداري وما نتج عنه من تأثير على أداء العاملين؛

### - الأسباب الموضوعية :

- محاولة تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية قطاع المؤسسات الاقتصادية.

## 8- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى المراجع؛

- صعوبة اجراء الدراسة الميدانية.

## 9-الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بموضوع الابداع الإداري وأداء العاملين، سنأتي على تقديم عرض موجز لبعضهما مما أمكننا من الاطلاع عليها، وذلك بالتركيز على الدراسات التي تناولت مجالات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة:

### الدراسة الأولى:

- دراسة سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2017، وطرحت التساؤل التالي: ما دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية؟

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول. وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلت إلى نتائج أهمها:

- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة توفر مجال ومناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل، ذلك من شأنه أن يزيد من قدرات ومؤهلات العاملين ما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها كفاءتها في تحقيق أداء متميز.

### الدراسة الثانية:

دراسة ستاتوة عبد الله وبودريعة عبد الرحيم، بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - تيبازة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2021، وتم طرح التساؤل التالي: ما هو دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بتيبازة؟

واعتمد الطالبان على المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول. وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلوا إلى نتائج أهمها:

- تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة.

### الدراسة الثالثة:

بوالزيت امانة، بخبخ لبني، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين -دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف حيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2022، وتم طرح التساؤل التالي: هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحسين اداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )؟

واعتمدت الطالبتان على المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول. وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى نتائج أهمها:

- أصبح الابداع متطلبا اجباريا إذا ما ارادت المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته؛  
- حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات في البيئة الخارجية عليها العمل على تعريف وتوعية كافة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية بأهمية الابداع في العمل باعتباره مكونا رئيسيا من مكونات ثقافة المؤسسات.

**التعليق على الدراسات السابقة :** من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن أن نلاحظ أن الدراسة الحالية تتوافق مع هاته الدراسات في تحديد المتغيرات (الابداع الاداري) و (أداء العاملين) كما يمكن أن نلاحظ أن كل الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لأهداف الدراسة ، كما تتوافق هذه الدراسة مع غيرها باعتمادها أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و تحليلها لاختبار الفرضيات و الإجابة على التساؤلات .

### 10- تقسيم الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية الرئيسية تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للإبداع الإداري على أداء العاملين تناولنا في المبحث الأول مفهوم الابداع الاداري أما المبحث الثاني فقد خصص لعموميات حول أداء العاملين اما الفصل الثاني الذي عنوانه دراسة حالة- مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط- حيث المبحث الأول كان حول مدخل لاتصالات الجزائر والمبحث الثاني الذي تضمن منهجية وأساليب الدراسة والمبحث الأخير كان لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري وأداء العاملين

### تمهيد:

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ إن وتيرة الزمن في تصاعد، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع. ولم يعد كافياً، أو حتى مرضياً، أداء الأعمال في بالطرائق الروتينية التقليدية والاستمرار بتلك الطرائق يؤدي إما إلى الوقوف، وهو ما يعني الفشل أو التراجع عن الركب بدلا من المضي إلى الأمام؛ لأن المؤسسة التي لا ترى الزيادة في نفسها فهي إلى النقصان أقرب ومتى كان الأمر كذلك فمصيرها الزوال. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: مفهوم الابداع الإداري؛
- المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين؛
- المبحث الثالث: علاقة الابداع الإداري بأداء العاملين.

## المبحث الاول: مفهوم الابداع الإداري

يجمع الكثير على أن الابداع هو سمة العصر الحالي نتيجة التغييرات المستمرة التي تطرأ بوتيرة سريعة أساسها الأفكار الإبداعية التي تنتج بقوة لتوفر الموارد اللازمة لتجسيدها، ويشير مفهوم الابداع إلى استحداث شيء ذي قيمة والابداع الإداري إلى تحسين فائق في السياسات او الإجراءات وأدوات وأساليب العمل المعتادة وابتكار الية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة.

### المطلب الأول: مفهوم الابداع

إن مصطلح الإبداع بعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة ولقد تعددت تعريفات الإبداع لدى الباحثين مثل (Ch.Firry &F. Tyleur) وفقاً لرؤية كل باحث منه سنتطرق إلى تعريف الابداع لغوياً ثم تعريف الابداع اصطلاحاً عند الباحثين.

### أولاً تعريف الابداع:

#### تعريف الابداع لغة:

يمكن تعريف الابداع لغة على أنه:

- إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقة.<sup>1</sup>
- يرتبط بلسان قدماء العرب على أن أصل الكلمة هي الابتداع أو البدعة.<sup>2</sup>
- والإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع أو ابتكر.<sup>3</sup>

#### الابداع من وجهة نظر بعض الباحثين:

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 16 .  
<sup>2</sup> محمد الطعمانية، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 82.  
<sup>3</sup> مساعد بركاهم، الابداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 07 .

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

يعتبر الإبداع من المفاهيم التي أثير حولها الجدل والدراسات فيما يتعلق بوضع تعريف موحد وشامل له، ويعود هذا لتعدد وجهات النظر بين المدارس الاقتصادية المختلفة منها:

- ينسب مصطلح الابداع إلى النمساوي SCHUMPETER JOSEPH منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث يعرفه بأنه " النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه " .<sup>1</sup>
  - كما عرفه العالم " جوان ": " الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل " .<sup>2</sup>
  - ويقترح Zaltmane التعريف التالي للإبداع على أنه: " أية فكرة تطبيق أو منتج لدى المؤسسة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه " .<sup>3</sup>
  - كما عرفه طارق سويدان بأنه: " النظر إلى المؤلف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل لتطبيق والاستعمال " .<sup>4</sup>
  - أما علي الحمادي فإنه: " مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله " .<sup>5</sup>
- الإبداع هو قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة، خارجة عن المؤلف، وهو القدرة على خلق وإيجاد أفكار جديدة ومبتكرة. كما أن الإبداع ليس سلوكاً وراثياً، وإنما سلوك قابل للتعلم والتطوير لدى الأفراد، وهو مهارة إيجاد الأفكار وحلول للمشكلات، على أن تكون أفكاراً نادرة وفريدة من نوعها.

### ثانيا التطور التاريخي لمفهوم الابداع:

<sup>1</sup> دباحي مينة ، دور الابداع في تميز المؤسسات ، المؤتمر الاقتصادي الدولي الرابع تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع و التحديات ، لمركز الجامعي البيض-الجزائر ، ص03 .  
<sup>2</sup> سارة مكناسي ، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2017 ، ص 07 .  
<sup>3</sup> حسناوي ابراهيم ، بن عمر عبد المطلب ، اثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية-SONATRACH قسم الإنتاج - حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2013 ، ص03 .  
<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 03 .  
<sup>5</sup> طراد فارس ، مناجمت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، فرع: تسيير المنظمات ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، 2007ص04 .

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بغض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديمة " الحاجة أم الاختراع " وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف "بعصر المعرفة" حيث يتشارك الجميع فيها نطاق واسع، وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أن منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة. وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي<sup>1</sup>:

### 1- المرحلة الأولى :

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم العصر الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن ثم أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة :

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان؛
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد؛
- اقتصار استخدام كلمتي " مبدع و " عبقرى " على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛

<sup>1</sup> سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، 2017، ص ص 24 - 25 .

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.<sup>1</sup>

### 2- المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن " 19 " عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي والقياس النفسي؛
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوارق؛
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة. اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.<sup>2</sup>

### 3- المرحلة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية، وزاد تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 24- 25 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 27.

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع؛
- تطوير نظريات جديدة في الإبداع النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع؛
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع؛
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية؛
- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية.<sup>1</sup>

### ثانيا أنواع الابداع:

يصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري وإبداع فني ويشير هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات ركزت كثيرا على الإبداع الفني، أكثر من الإبداع الإداري مما نشأ عن ذلك فجوة ثقافية.

**الإبداع الإداري هو :** تغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المؤسسة، مثل إعادة تصميم العمل، وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة وبرامج تدريب جديدة وغيرها، والإبداع الإداري بأشكاله وصوره المختلفة يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الرقابة الداخلية والتنسيق، أما **الإبداع الفني :** فيمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها، وباختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المؤسسة.<sup>2</sup>

وهناك من قسمه كذلك إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمل، أماني مجّد ، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009 ، ص24-25.  
<sup>2</sup> صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الثاني، 2017، ص-71-70.  
<sup>3</sup> سارة مكناسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32

- 1- **الإبداع الإداري العلمي**: والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.
- 2- **الإبداع العلمي العملي**: والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقية أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة مؤسسة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.
- 3- **الإبداع التكنولوجي**: إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع
- 4- **الإبداع التعبيري**: والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخصاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.
- 5- **الإبداع المركب**: وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد به.
- 6- **الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية**: يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات المؤسسة التي تكون على شكل سلع وخدمات، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير المؤسسة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها المؤسسة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين في فاعلية وكفاءة الإنتاج.
- 7- **الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي**: يعني الإبداع الراديكالي الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جداً عن الحلول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف، أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبياً أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل.

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

- 8- الإبداع الجذري: يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة واجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز هذا العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.
- 9- الإبداع المستمر: يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ماهية الابداع الإداري

يعد الإبداع الإداري أداة مهمة ووسائل مهمة للتنظيمية وبقائها لتحقيق الأهداف المطلوبة. بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية، يمكن للمؤسسة الوصول إلى أعلى مستوى من النمو والتنمية.

### أولا تعريف الابداع الإداري

للإبداع الإداري العديد من التعاريف المتمثلة في:

هو عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك التصورات التي ترتبط بالنواحي الفعلية او التفكير الابتكاري. في وتبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني افكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والاسلوب التقليدي.<sup>2</sup>

او هو عملية تسعى إلى نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الافكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته.<sup>3</sup>

هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص32

<sup>2</sup> شيبان أمين، الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، 2020، ص21

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص21

<sup>4</sup> خلوف زهرة، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاد الجديد، العدد : 17 - المجلد 02، 2017، ص14

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

مزيح من القدرات الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات المورد البشري السابقة أو خبرات المؤسسة، المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.<sup>1</sup>

كما يعرف ايضا العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات، خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة.<sup>2</sup>

باختصار، يمكننا أن نستنتج أنه لا يوجد تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين لإعطاء مفهوم محدد للإبداع، وفي التالي هو فكرة أو منتج جديد يتسم بالقبول والأصالة والمنفعة الاجتماعية.

### ثانيا أهمية الابداع الإداري:

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المؤسسات، حتى أن الكثير من هذه المؤسسات الناشطة في الدول الأكثر تقدما قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمنان الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية، ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضرورته ورعايتها للمبدعين.
- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

<sup>1</sup> سعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 09، العدد 09، 2017، ص338  
<sup>2</sup> وإن جمعة درويش، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري و فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006  
<sup>3</sup> سارة مكناسي، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

- الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المؤسسة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات والإجراءات، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة حاجة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغييرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية.
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- الإبداع في المنظمات مهم لما يمثله الإبداع في تحديد المسارات وتشكيل الواقع. وخلق الثروات والتقدم الكبير في جميع المجالات، بما في ذلك خلق أهداف جديدة وطرق عمل وأساليب جديدة، تؤكد التحديات الهائلة التي تواجه المديرين والعاملين بأن يصبحوا مبدعين للتغلب على المنافسة الشرسة في عالم الأعمال، وقبول تحدي التغيير للأفضل وللصالح العام.

### ثالثا مقومات الابداع الإداري:

- 1- **الطلاقة:** ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، ويقصد بها أيضا المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود خمس أنواع للطلاقة:<sup>1</sup>
  - أ- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد؛
  - ب- **طلاقة النداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛

<sup>1</sup> جقيوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة يحي فارس المدينة، 2021، ص88

- ج- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
- د- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا
- هـ- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى الإشكال معينة لتكون رسوم حقيقية
- 2- **الاصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ويقول الصيرفي الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة. فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن. وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها.<sup>1</sup>
- 3- **تحسس المشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في مواقف مختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.<sup>2</sup>
- 4- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.<sup>3</sup>
- حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة. يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وردة عدالة ، القيادة الادارية كوسيط لدور الابداع الاداري في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة شركات التأمين بالأغواط-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، جامعة عمار التليجي - الأغواط-، 2022، ص42

<sup>2</sup> فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة -BATICIM وحدة أم البواقي-، مذكرة مكملة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص35

<sup>3</sup> وردة عدالة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-43

<sup>4</sup> أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -، مذكرة لنيل شهادة

الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2013، ص ص 72-73.

### المطلب الثالث: معوقات الابداع الإداري واستراتيجياته

يعد التفكير الإبداعي في الإدارة المدرسية هدفاً كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف أسمى تسعى الإدارة إلى تحقيقها ألا وهي ثراء العمل وتطوير الخدمة وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام للعمل الإبداعي داخل الجهاز الإداري كما لا ننكر أن له عدة معوقات تمس هذا الجهاز سواء كان على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو على مستوى الجماعة أو الإدارة أو المؤسسة أو المؤسسة، لأن كل ما يقال على الفرد ينطبق على الجماعة وعلى المؤسسة، مكا له استراتيجيات للتعامل مع هاته المعوقات.

#### أولا معوقات الابداع الإداري:

حظي موضوع معوقات الإبداع الإداري اهتماما في بالغ الأهمية وشغل الكثير من الباحثين والعلماء، وعليه انطلقا ما تم التطرق إلى من خلال الدراسات السابقة وتمثلت فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **المعوقات العقلية:** تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية
- 2- **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.
- 3- **معوقات الدافعية:** أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقه الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup> أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015، ص ص 185-186

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

4- **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. ويضيف الصيدلاني المعينات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثير القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافر المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة).<sup>1</sup>

### ثانيا استراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري :

هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع لإداري وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة لتبادل الخبرات؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على أن لا يتحول إلى صراع؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم.
- تجنب الرقابة اللصيقة على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم؛
- غرس قيم إيجابية لقبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة؛
- تجنب الروتين والإجراءات المعقدة التي تحول بين إطلاق الأفكار والإبداع؛
- تشجيع الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛
- توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها؛
- استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه؛

<sup>1</sup> دالة مجّد، عادل بزيو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار -أدرار-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد12، 2012، ص124

<sup>2</sup> خدروش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية - ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة مجّد الصديق بن يحيى - جيجل - ، 2017، ص87-88

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

- حرص مصلحة الموارد البشرية على التدريب المستمر والمخطط له أي الهادف لأن بذرة الإبداع موجودة في كل فرد وتظهر متى تهيأت بيئة صالحة لذلك سواء البيئة الداخلية أو الخارجية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين

يعتبر أداء المنظمات من المواضيع التي شغلت بال المسيرين والذي شهد بحوثا مستمرة نظرا لأهميته البالغة، كما يعتبر الأداء في المنظمات مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل، حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء.

### أولا تعريف الأداء:

الأداء هو "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة".<sup>2</sup>

الاداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>.

يعرف الأداء على انه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 87

<sup>2</sup> مريم فرحي ، نورة معمر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تيسة- ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) دفعة: 2016 ، التخصص: إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة العربي تيسي ، 2015-2016 ، ص 31

<sup>3</sup> فاروق مجد الشريف ، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة - GPL أم البواقي- ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي ، 2016-2017 ، ص 47

<sup>4</sup> توفيق ابراهيم ، ركاب براهمية ، تنمية كفاءات العامل ودوره في تحسين أداء الخدمة العمومية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، لعدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية ، ص 419

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

كذلك عرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، ويشير مفهوم الأداء إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.<sup>1</sup>

الأداء هو العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وامكانيات معينة.<sup>2</sup>

### ثانيا أنواع الأداء:

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

#### 1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي:<sup>3</sup>

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة ال يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء ألنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي ال تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

<sup>1</sup> عبدالله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص104 .

<sup>2</sup> مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تيسة-، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي تيسي، 2016، ص 31.

<sup>3</sup> ستاتوة عبدالله و بودريعة عبد الرحيم، بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - تيبازة- ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبدالله مرسللي، 2021، ص41

### 2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية

ب- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

### 3- حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة:

أ- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة لذا فإن البعد المالي لأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

ب- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.

ج- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

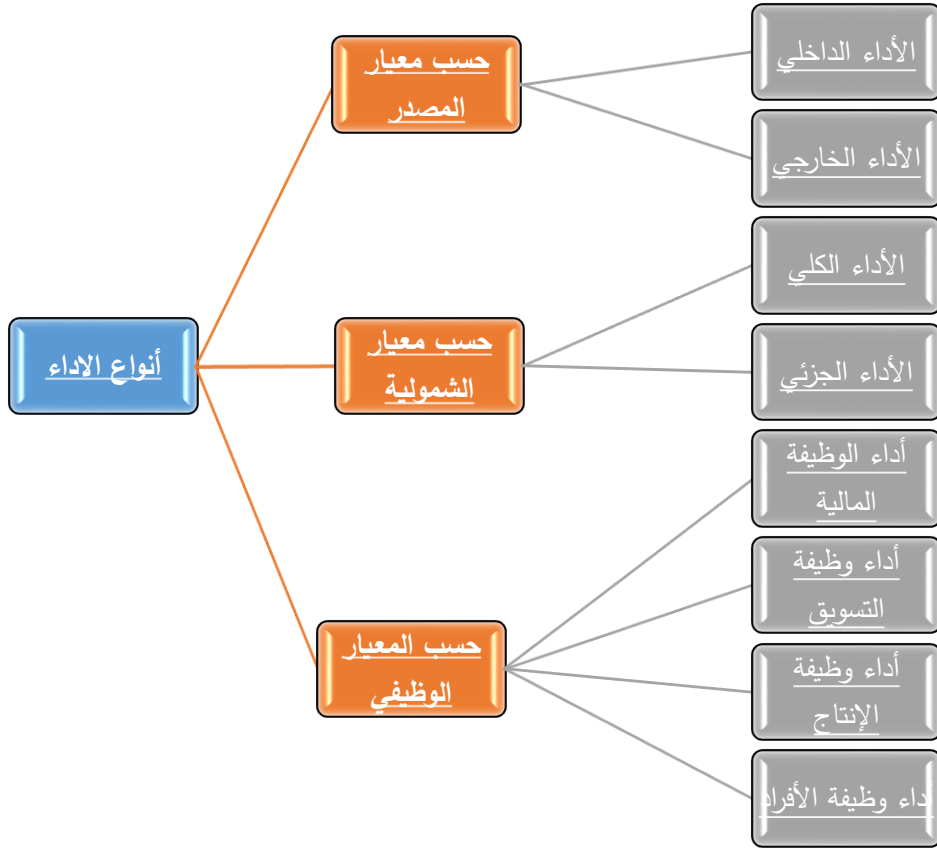
د- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.<sup>2</sup>

الشكل التالي يوضح أنواع الاداء:

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 34

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 35

شكل رقم (01): أنواع الأداء



المصدر: من اعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: أبعاد الأداء

نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### أولا ابعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: <sup>1</sup>

**1- البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم.

ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة، 2002 ، ص 415

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

- 2- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.
- 3- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم.
- 4- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء

وتنقسم العوامل إلى:

#### أولا العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على أدائها و يمكن للمسير ان يتحكم فيها و يحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرة صعوبة حصرها ، التداخل فيما بينها التفاوت من حيث درجة تأثيرها و التحكم فيها نتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل (التقنية) نوع التكنولوجيا نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال الموقع الجغرافي للمؤسسة مع رغبات حيث المخازن الورشات الآلات نوعية المنتج شكله و الغلاف مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج (و العوامل البشرية ) التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن و الجنس مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة أنظمة المكافآت و الحوافز العلاقة بين العمال و الإدارة نوعية المعلومات .<sup>1</sup>

#### ثانيا العوامل الخارجية:

<sup>1</sup> بلقيوس أحمد، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة الوطنية لتغذية الانعام ONAB، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة المؤسسات الاقتصادية، قسم علوم الاقتصادية، ص 41

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **العوامل السياسية:** إن عالقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الخطر على نشاط بعض المنظمات، النقابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- 2- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.
- 3- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.
- 4- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- 5- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين .

## المبحث الثالث: العلاقة بين الابداع الإداري وأداء العاملين

<sup>1</sup> مرتيم جفدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 52 ، 53

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

ان وجود علاقة الابداع او الابداع الإداري خصوصا بالأداء الوظيفي يبدو بديهيا للوهلة الأولى فالاطلاع على الهدف من الابداع سيظهر بالضرورة انه التحسين في مستوى الأداء او الأداء الوظيفي خصوصا وبالتالي يرتبط الابداع الإداري والأداء الوظيفي من أوجه عديدة تتمثل في: يمكن شرح الابداع على انه تقديم تقنيات جديدة من قبل الفرد أو مجموعة من الافراد لتحقيق اقصى إمكانات العمل البشري والتي ستؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية. إذا ارادت المؤسسة التنافس مع منافسيها يجب عليها توظيف الموظف المبدع المنفتح، الذي يسهل عليه العمل في جماعة، فالموظفون ذوو الشخصيات الاستباقية هم الأشخاص الذين يحظون بالإعجاب في الغالب لإحداث تغيير بناء يسهم في التحسين.

### المطلب الأول: المهارات الفردية واجراءات العمل

يمكن ارجاع ابداع الموظف عموما إلى شخص لديه أفكار جديدة لمهامه وأسلوب عمله، ويجب ان يتسم بالمرونة من اجل العمل في فريق بدلا من اكمال العمل بشكل فردي، فالموظف المبدع هو الذي لديه مهارات أفضل في الفهم وقابلة للتكيف فاذا ما تم ادخال تقنية جديدة في المؤسسة يتمكن من استخدامها في أي وقت من الأوقات.

### أولا المهارات الفردية:

يتم تكييف الابداع من قبل الفرد لإنتاج أفكار جديدة ويعتمد الابداع على الموظف نفسه او الموقف، وقد يرغب الموظف في الاتصال بأعلى مستوى أو أدى مستوى على الرغم من ان لديه إمكانات كبيرة، وقد يستخدم جميع معرفته وقدراته ومهاراته في محاولة لإنتاج مخرجات خلاقة. هذه الخصائص التي يتسم بها الفرد المبدع تساعد في معرفة الفرص الجديدة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة وغيرها لان كل هذه التغييرات هي جزء من الحياة اليومية.<sup>1</sup>

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الابداع عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول

<sup>1</sup> نرجس نور الامان بن شعبان، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تو تراجي سوفت حاسي مسعود-ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2019، ص56

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

وبدائل متنوعة وتساهم على اثناء خبرات وصقل مهارات الفرد، ولقد حددت (amabile) ثلاثة عناصر رئيسية للأداء الابداعي وهي: <sup>1</sup>

- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة؛
- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به؛
- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

**ثانيا الاجراءات وأنظمة العمل:** حيث تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الابداعية لدى العاملين، إذا روعي فيها تبسيط الاجراءات وابعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الاجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الابداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم. <sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التدريب والاتصال

كما أن هنالك بعض المقومات ودورها في تحسين أداء العاملين وتتمثل في: <sup>3</sup>

**أولا التدريب:** بعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاء الأولوية على بقية العناصر الأخرى للمؤسسة والتركيز على الكفاءة والمعارف التي اكتسبها العامل أو الموظف خلال فترة معينة باعتبارها حديثة.

**ثانيا الاتصال:** لطبيعة الاتصال الإداري بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ومدرائهم وأثرها الكبير على وجهات نظر الموظفين وروحهم المعنوية وأدائهم لأعمالهم حيث أثبتت الدراسات التي عنيت بالجوانب التي يفضلها الموظفون في طبيعة الاتصال مع مدرائهم تدور حول الاتصال الجيد، مثل استماع المدراء لما يريده الموظفون

<sup>1</sup> خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص32

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص32

<sup>3</sup> بوالزيت امنة، بخبخ لبني، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف حيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2022، ص21-26

## الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الإداري و أداء العاملين

وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، توفير المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم. والهدف من توفير الاتصال الإداري الفعال هو تنمية وتحفيز الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمات بشكل عام.

### المطلب الثالث: الحوافز والقيادة

وتتمثل في:

**أولا القيادة:** تلعب القيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الابداعي والابتكاري في أداء العاملين ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الادارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال ايجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الابداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجهة اجتماعية أو امتيازات مادية بل يجب النظر اليها على أنها مسؤولية، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم ويحقق ما تسعى اليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم والحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها باستمرار.<sup>1</sup>

**ثانيا الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الافراد على العمل بكفاءة وفاعلية. واستمرار الإبداع الإداري من خلال الحوافز المادية والمعنوية. الحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل الجهد وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري.<sup>2</sup>

وأخيراً يمكن القول إن الإبداع الإداري هو أهم شيء، فإذا أرادت مؤسسة ما تحسين أداء موظفيها وزيادة الإيرادات فعليها تمكين الموظفين من اتخاذ أي خطوات إبداعية يراها. من المهم أن تتذكر الوكالات أنه إذا منحتها الحرية، فإنها ستزيد من مهاراتها إلى الحد الأقصى، مما سيحسن أداءها وأداء المؤسسة.

<sup>1</sup> خلوف زهرة، مرجع سبق ذكره، ص32

<sup>2</sup> بوالزيت امنة، مرجع سبق ذكره، ص26

## خاتمة الفصل الأول:

يمكن القول إن المحور الجوهرى للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المؤسسة. والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء الفرد على حد سواء.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

تمهيد:

حيث هذا الفصل سيتم التطرق إلى الدراسة التطبيقية التي من خلالها نثبت وجود علاقة أو نفي وجود علاقة ما بين المتغيرين التابع والمستقل وذلك عبر برنامج SPSS الذي بدوره يساعدنا في اعداد هذه الدراسة وفق مقاييس مختلفة تتطلبها الدراسة من اجل معرفة ماهي اهم النتائج المتوصل اليها وكيفية التعبير عنها كل هذا سيتم التطرق له في هذا الفصل.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- المبحث الثاني: منهجية أساليب تحليل الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

يمكن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات؛ والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ: "اتصالات الجزائر" مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره: 50.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:<sup>1</sup>

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

### البطاقة التقنية:

- المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.
- رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 1808300 .
- التعريف الجبائي: 000216299033049.
- البند الضريبي: 16293838021.
- رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.
- رقم الهاتف: 82.38.38 (21) (213).
- الفاكس: 82.38.39 (21) (213).
- موقع الإنترنت: --www.algeriatelecom.dz

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر ونشاطها

### أولا الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر:

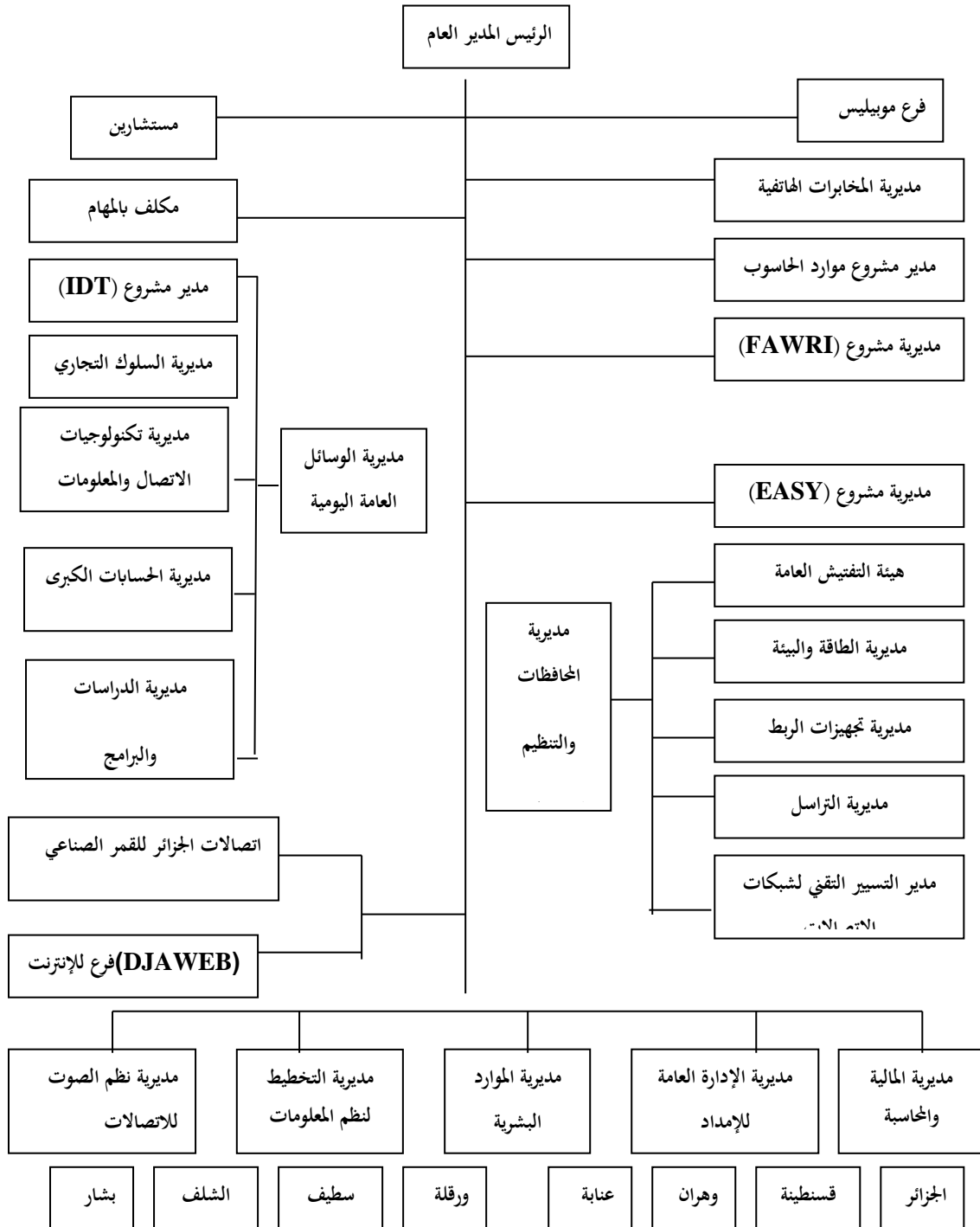
يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:<sup>1</sup>

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.
- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.
- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة الاغواط. فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل (02)

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

شكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولانية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر: من وثائق المؤسسة.

## ثانيا نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:<sup>1</sup>

- 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،..... الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:

- كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،.. الخ.
- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

## ثالثا فيما يخص التحكم في انجاز المشاريع:

تهتم اتصالات الجزائر بتطوير حجمها الدولي والمشاركة بذلك في تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وذلك بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت البحر، والتوفر على قدرات معتبرة في الأشرطة العابرة (34Kb/s~64Kb/s)، وتوفير قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

وقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات، المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر بـ: 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2,5 مليار دولار أمريكي؛ هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاطات اتصالات الجزائر، وهي وظائف الربط، التراسل، ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية، الإنترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة.

### المطلب الثالث: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

سنقوم في هذا المطلب بتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ومؤشراتها

#### أولا تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية الأغواط، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد تأسيسها وتغير الحاصل لها في كل فترات التي مرت بها المؤسسة، نظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، أنشئت المديرية الولائية للاتصالات الجزائر بالأغواط عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى منطمتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر) كمؤسسة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الجزائر إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية الأغواط والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات،  
مثلا: <sup>1</sup>

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة المراسلات؛
  - المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي؛
  - المركز الجهوي لصيانة الشبكات.
- 1- الموارد البشرية بالمديرية العملية:**

وهي تشغل (287 عاملا) حيث يقسمون إلى أربع فئات وهي:

- الإطارات السامية؛

<sup>1</sup> سالم حميم، بيئة العمل التنظيمية وتأثيرها على درجة الثقة لدى العاملين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2020، ص 57.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

- الإطارات؛
- أعوان التحكم؛
- أعوان التنفيذ.

وهم موزعون حسب الجدول التالي: <sup>1</sup>

جدول رقم (01): يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

النسبة %	العدد	المستوى
1.74%	05	الإطارات السامية
31,35%	90	الإطارات
18,11%	52	أعوان التحكم
48,68%	140	أعوان التنفيذ
100%	287	المجموع

المصدر: دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

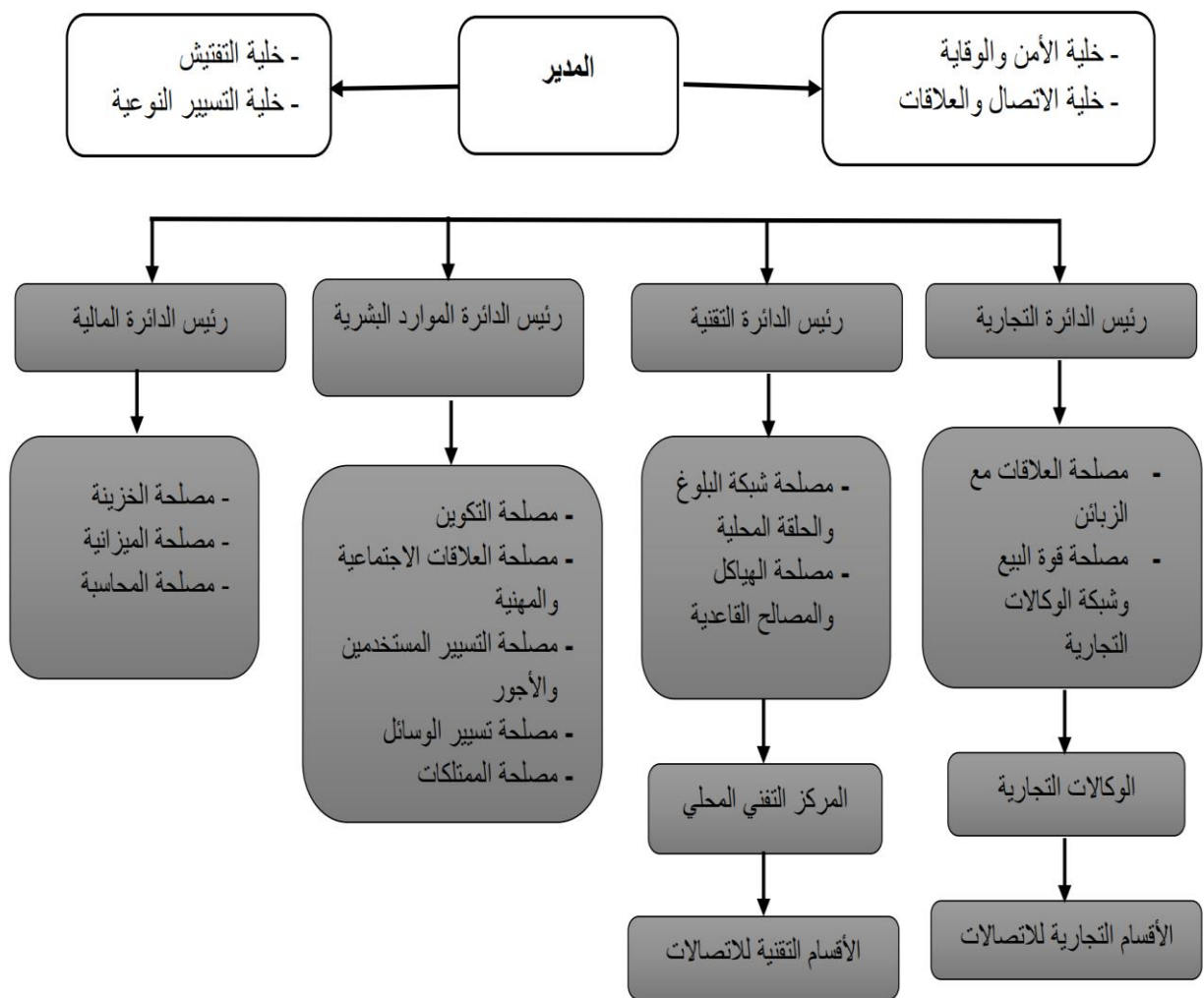
### 2- مؤشرات المواصلات السلكية واللاسلكية لاتصالات الجزائر بالأغواط:

- عدد الوكالات التجارية لمؤسسة "اتصالات الجزائر: Actel + 07 Dictel 03
- عدد مشتركى الهاتف الثابت: 50647
- عدد مشتركى الأنترنت الثابت: 40364
- عدد مشتركى الهاتف المحمول: 794512
- عدد مشتركى الجيل الثاني: 119177
- عدد مشتركى الجيل الثالث: 357530
- عدد مشتركى الجيل الرابع: 317805

<sup>1</sup> سالم حميم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

### ثانيا الهيكل التنظيمي ومهام المصالح اتصالات الجزائر بالأغواط

وضعت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة هيكل تنظيمي موحد لجميع فروعها الإقليمية والجهوية والولائية حسب نشاطها، حيث نجدها وضعت هيكل تنظيمي لمديريات الولائية والوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لكل ولاية، يحتوي هيكل تنظيمي على الوظائف التالية:<sup>1</sup>



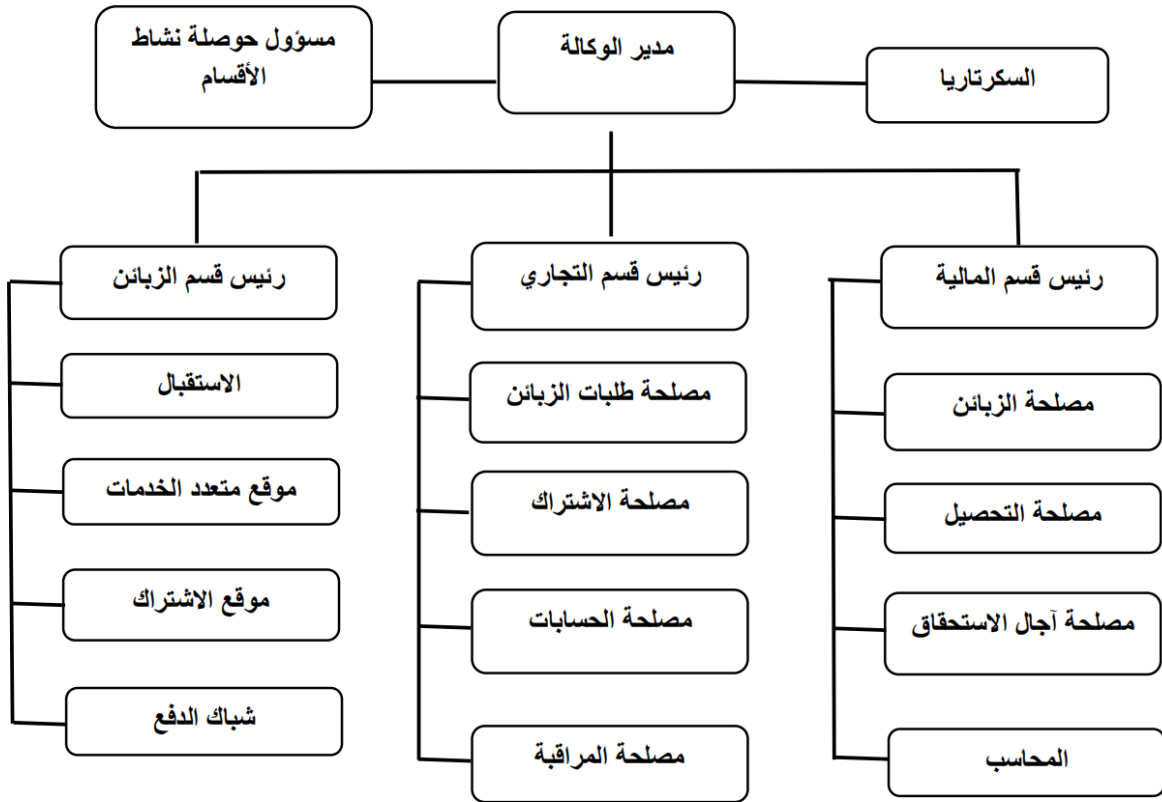
شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

<sup>1</sup> سالم حميم، مرجع سبق ذكره، ص58.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

المصدر: رئيس دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

وفيما يلي سيتم التطرق للهيكل التنظيمي الخاص بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والتي هي تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، يتم فيها دفع حقوق الاشتراك للإنترنت (ADSL) والهاتف الثابت وخدمة الجيل الرابع (4G)، من خلال دفع حقوق شهرية أو سنوية، أو عن طريق اقتناء بطاقات التعبئة المسبقة.



شكل رقم (04): الهيكل تنظيمي للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

المصدر: من وثائق المؤسسة.

ثالثا المهام والمسؤوليات الدوائر والمصالح

تتمثل في: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالم حميم، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-62.

**1- مدير الوحدة:** وتوكل اليها المهام الأساسية التوجيه والإشراف إصدار القرارات التنظيمية والإدارية، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا والمقسمة على شكل مخططات كل شهرين ... (des objectives bimestrielles) الخ.

**2- دائرة الثروات والوسائل:** من بين مهامها :

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز؛
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية؛
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي؛
- اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي، ورق، خزائن)؛
- الجرد السنوي للوسائل المكتبية والمعدات... الخ.

**3- دائرة المالية والمحاسبية:** وتتكفل بما يلي :

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس اقتراحات رؤساء الدوائر ومدير الوحدة؛
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة؛
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز وتسديد نفقاتها الخاصة؛
- مراقبة التسيير والصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية وكذلك العمليات خارج الميزانية؛
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من اعتمادات مالية وفواتير والاستهلاكات ومطابقتها للقوانين، وحسن التسيير... الخ.

**4- الدائرة التقنية:** وتتكفل بما يلي :

- متابعة صيانة الشبكات؛
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛
- ضمان الاستغلال الجيد للشبك؛
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية؛
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

**5- الدائرة التجارية:** وتتكفل بما يلي :

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون... الخ؛
- تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت؛

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات؛
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة؛
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر؛
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

### 6- دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف إلى التقاعد، وكذا إعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا؛
- إعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء؛
- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر؛
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المؤسسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل؛
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين؛
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي إدارات المديرية؛
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

### 7- دائرة الشركات: وتعمل من خلال مصالحها على :

- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات؛
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

### 8- مهام الوكالات التجارية: تتمثل مهامها الرئيسية في :

- استقبال وتوجيه الزبائن؛
- عرض وبيع الخدمات؛
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغ؛

- متابعة شكاوى الزبائن.

**9- مهام المراكز المحلية التقنية:** مهمتها هو جمع المراكز التقنية مراكز الإنتاج، تضخيم) من أجل الاستغلال

الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

**10- الخلايا:** وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخطية

التسيير النوعية، وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

**11- منتوجاتها وخدماتها:** إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالأغواط الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي (WLL) ، وخدمة الأنترنت ذات تدفق عالي (ADSL)، وخدمة خطوط الخاصة، وخدمة بطاقات مسبقة الدفع بجميع أنواعها، أكشاك متعددة الخدمات (KMS) ، والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة ثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... الخ<sup>1</sup>.

## رابعا أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

## خامسا نشاطات المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط:

تتمحور نشاطات المجمع حول :<sup>2</sup>

- 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؛
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية وتسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الاتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة

## سادسا الإطار القانوني لمدة وأوقات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر

**1- مدة العمل:** تحدد المدة القانونية الأسبوعية طبقا للتشريع الساري المفعول في مثل هذا الشأن ويتم توزيع أوقات العمل الأسبوعية وفقا للاتفاق الاجتماعي ويلزم العمال الممارسين لوظيفتهم وفقا للساعات الخاصة بضمان عملهم إلى غاية استبدالهم الفعلي وذلك طبقا للتشريع الساري المفعول.

**2- أوقات العمل:** تحدد أوقات العمل من طرف المديرية العامة بعد اخذ رأي لجنة المساهمة مع مراعاة الأحكام الاتفاقية، وتبلغ إلى علم العمال عن طريق النشر. ويعتبر اللجوء إلى ساعات العمل الإضافية استثنائيا ويجب أن يستجيب لضرورة مطلقة للخدمة، يلزم العامل المسخر للقيام بالساعات الإضافية ما عدا العذر المبرر قانونا أن يقوم بها

وتقرر مكافأة الساعات الإضافية بموجب الأحكام التنظيمية والاتفاقية. حيث يمكن تأسيس مداومة نهارا وليلا خلال أيام العطل الأسبوعية والعطل مدفوعة الأجر بأماكن العمل يترتب عنها على الأقل منح راحة تعويضية تضبط شروطها عن طريق داخلي (المؤسسة العمومية الاقتصادية، اتصالات الجزائر مؤسسة أسهم (النظام الداخلي)، حيث أن العمل في يوم راحة قانونية يمنح الحق في التمتع ب :

- راحة تعويضية مساوية لمدها؛
- زيادة الساعات الإضافية ضمن الشروط المقررة بمقتضى القانون والأحكام الاتفاقية في مثل هذا الشأن. كما يجب احترام أوقات العمل بإلزامية احترام أوقات العمل من طرف مجموع عمال المؤسسة وخصوصا عندما يعادل الوقت لأسباب مصلحية يترتب عنه تنفيذ ساعات إضافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سالم حميم، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64

## المبحث الثاني: منهجية أساليب تحليل الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث ، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة و تحديد أبعادها بشكل شامل ومنه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع البحث و كذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الإحصائي نظرا لأهميته البالغة في بحثنا، حيث يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس تكرارات إجابات المبحوثين وجدولتها و قراءتها قراءة إحصائية.

و يعرف المنهج الوصفي بأنه هو الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك ، وهذا يعني ان المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر التوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.<sup>1</sup>

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

– **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

<sup>1</sup> نجلاء جناحي، إسماعيل سيكور، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، 2019، ص 46

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصاً لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عمال اتصالات الجزائر بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه: الاستبيان صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية. والاستبيان لغة هو طلب البيان واصطلاحاً هو الإبانة عما في الذات وهو في هذا يختلف عن الاستفتاء حيث يعرف الاستفتاء لغة طلب الفتوى أو سؤال من يعلم، وكذلك يختلف عن استطلاع الرأي، فإذا اعتبرنا أن الاستبيان يسعى إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعينة، فإن استطلاع الرأي يسعى إلى مسح آراء الأفراد والجماعات حول قضية معينة أو مشكلة محددة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة

وسنقوم بذكر أهم أساليب وأدوات تحليل الدراسة

#### أولاً أساليب تحليل البيانات:

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم إدخال البيانات بواسطة برنامج spss لاستخراج الأدوات الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج حيث تم الاعتماد في التحليل على:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المشتركين على أسئلة الاستبيان؛
- الانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط.

<sup>1</sup> سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث سابقاً، غزة- فلسطين، 2003، ص52

## ثانيا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

**1- الاستبيان:** يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.

**2- قياس ليكارت:** قمنا باستخدام مقياس ليكارت وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يتطلب فيه تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالبا من 5 خيارات متدرجة، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي :

- موافق بشدة؛

- موافق؛

- محايد؛

- غير موافق؛

- غير موافق بشدة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

قمنا بتفريغ البيانات وعرضها من خلال البرنامج الإحصائي **Sps26.0** و **Excel 2016** واستخدام الأدوات الإحصائية وسنقوم في هذا المطلب بتحليلها

#### المطلب الأول: تحليل وعرض خصائص العينة المدروسة

سنقوم بعرض وتحليل خصائص العينة المدروسة

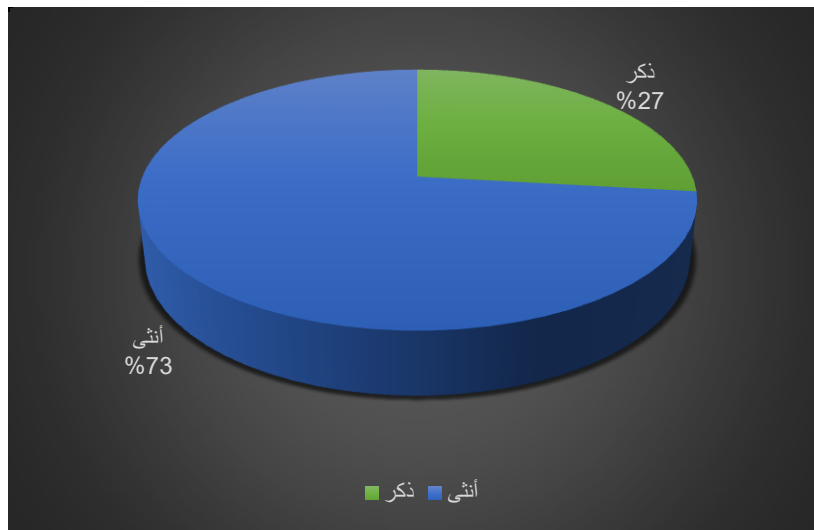
**1- الجنس:** من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:  
جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
26.8%	11	ذكر
73.2%	30	أنثى
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **sps26.0**.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(05): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات **Excel 2016** على ضوء نتائج الاستبيان .

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

من خلال الجدول والشكل يتضح ان نسبة الاناث أكبر نسبة حيث تمثل 73.2% ثم أقل نسبة للذكور بنسبة 26.8%.

2- السن: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

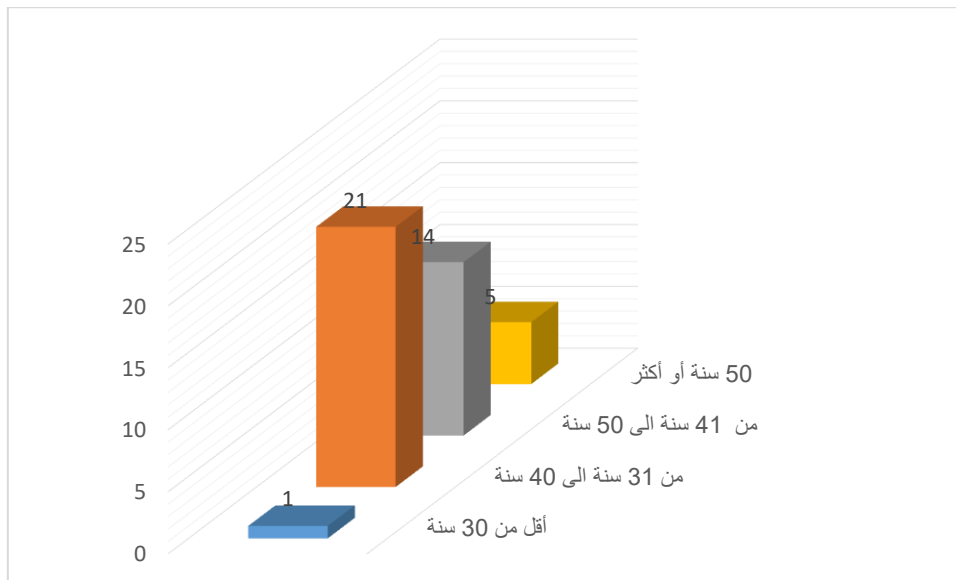
جدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئة
2.4%	1	أقل من 30 سنة
51.2%	21	من 31 سنة إلى 40 سنة
34.1%	14	من 41 سنة إلى 50 سنة
12.2%	5	50 سنة أو أكثر
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(06): تركيبة عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان الفئة الغالبة من 31 سنة إلى 40 سنة تمثل أكبر نسبة حيث تقدر ب 51.2% ثم تليها فئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 34.1% وبعدها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 12.2% وبالتالي فان الفئة الأخيرة هي اقل من 30 سنة التي تقدر نسبتها ب 2.4%.

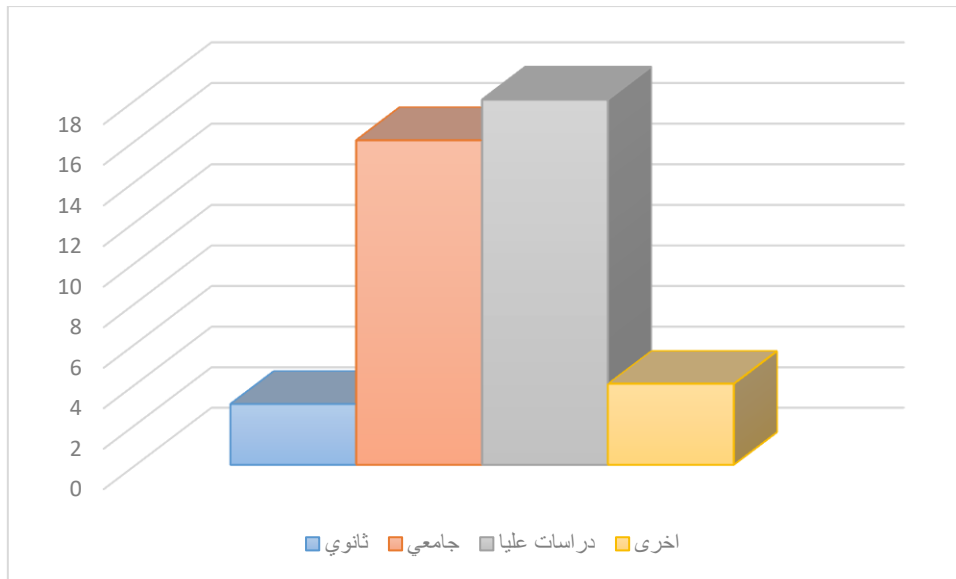
المستوى التعليمي: من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
7.3%	3	ثانوي
39.0%	16	جامعي
43.9%	18	دراسات عليا
9.8%	4	اخرى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم(09): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

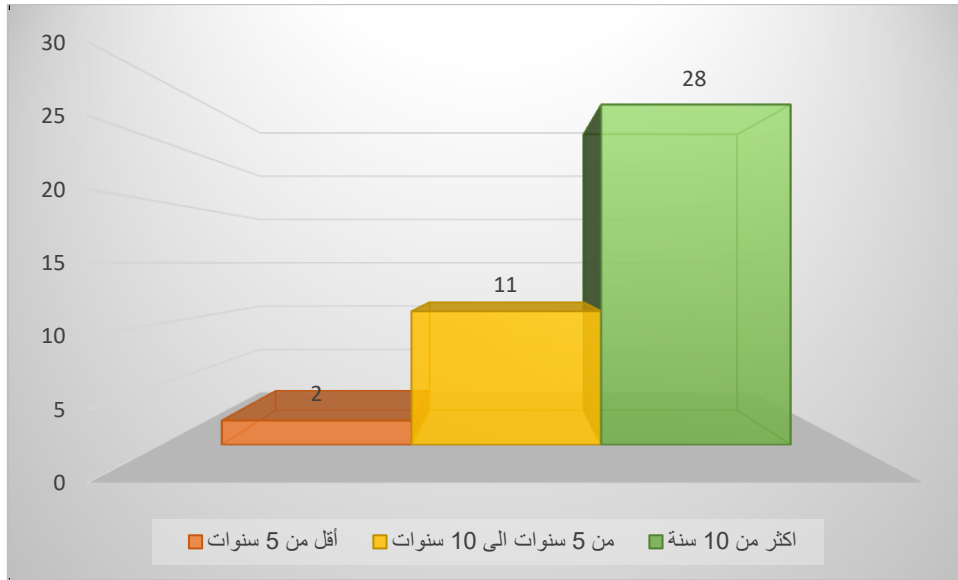
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى الدراسي هي دراسات عليا ب 43.9% واقل نسبة لأخرى بنسبة 9.8%

**3- الخبرة المهنية:** من مجموع 41 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:  
جدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
4.9%	2	أقل من 5 سنوات
26.8%	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
68.3%	28	أكثر من 10 سنوات
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم(08): تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

من الجدول والشكل السابقين نرى أن أقل نسبة كانت لمدة عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 68.3% وأعلى نسبة كانت لأكثر من 10 سنوات بنسبة 26.8% والنسب الباقية من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

سنستعمل للتحليل عبارات المحاور كل من النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### أولا الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (06): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	محايد
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

ثانيا تحليل اتجاهات عبارات المحور الأول (الابداع الاداري):

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

والتي تنقسم إلى:

### 1- تحليل عبارات بعد الاصاله:

جدول رقم (07): تحليل عبارات البعد الاول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.792	3.85	12.2%	5	70.7%	29	9.8%	4	4.9%	2	2.4%	1	1
موافق	0.951	3.46	7.3%	3	51.2%	21	26.8%	11	9.8%	4	4.9%	2	2
موافق	0.882	3.85	19.5%	8	56.1%	23	17.1%	7	4.9%	2	2.4%	1	3
موافق	0.910	3.85	19.5%	8	58.5%	24	12.2%	5	7.3%	3	2.4%	1	4
موافق	0.799	3.76	9.8%	4	65.9%	27	17.1%	7	4.9%	2	2.4%	1	5
موافق	0.749	3.80	12.2%	5	61.0%	25	24.4%	10	0%	0	2.4%	1	6
موافق	0.847	3.76	متوسط عبارات بعد الاصاله										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الاول (الاصالة) هو 3.76 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الثانية هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما السادسة هي الأكثر تجانسا وتحتل العبارة الثانية آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.46، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا اجاباتهم متشابهة وكانت في درجة موافق وهذا راجع على أن العمال يطبقون بعد الطلاقة.

### 2- تحليل عبارات بعد الطلاقة:

جدول رقم (08): تحليل عبارات البعد الثاني

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.714	3.88	14.6%	6	63.4%	26	17.1%	7	4.9%	2	0%	0	7
موافق	0.663	3.76	9.8%	4	58.5%	24	29.3%	12	2.4%	1	0%	0	8
موافق	0.894	3.59	12.2%	5	48.8%	20	24.4%	10	14.6%	6	0%	0	9
موافق	0.802	3.61	9.8%	4	51.2%	21	29.3%	12	9.8%	4	0%	0	10
موافق	0.791	3.78	14.6%	6	56.1%	23	22.0%	9	7.3%	3	0%	0	11
موافق	0.895	3.73	14.6%	6	56.1%	23	19.5%	8	7.3%	3	2.4%	1	12
موافق	0.793	3.72	<b>متوسط عبارات بعد الطلاق</b>										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارة الثامنة هي الأكثر تجانسا والأقل تجانسا هي العبارة الثانية عشر، حيث تحتل العبارة السابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.88 بدرجة موافق، والعبارة التاسعة تحتل آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.59، ومتوسط عبارات (بعد الطلاق) هو 3.72 والذي يتجه إلى درجة موافق، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا اجاباتهم متشابهة وكانت في اتجاه موافق وهذا راجع على أن بعد الطلاق في مقبول.

### 3- تحليل عبارات بعد المرونة الذهنية:

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

### جدول رقم (09): تحليل عبارات البعد الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.803	3.83	12.2%	5	68.3%	28	12.2%	5	4.9%	2	2.4%	1	13
موافق	0.842	3.88	19.5%	8	58.5%	24	12.2%	5	9.8%	4	0%	0	14
موافق	1.013	3.78	17.1%	7	63.4%	26	4.9%	2	9.8%	4	4.9%	2	15
موافق	0.975	3.73	19.5%	8	48.8%	20	19.5%	8	9.8%	4	2.4%	1	16
موافق	0.822	3.78	14.6%	6	56.1%	23	24.4%	10	2.4%	1	2.4%	1	17
موافق	0.932	3.93	26.8%	11	48.8%	20	17.1%	7	4.9%	2	2.4%	1	18
موافق	0.897	3.82	متوسط عبارات بعد المرونة الذهنية										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارة الخامسة عشر هي الأكثر تجانسا والأقل تجانسا هي العبارة الثالثة عشر، حيث تحتل العبارة الثامنة عشر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.93 بدرجة موافق، والعبارة السادسة عشر تحتل آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.73، وبتوسط عبارات (بعد المرونة الذهنية) هو 3.82 والذي يتجه إلى درجة موافق، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا إجاباتهم متشابهة وكانت في اتجاه موافق وهذا راجع على أن بعد المرونة الذهنية مقبول.

### 4- تحليل عبارات بعد المرونة الذهنية:

### جدول رقم (10): تحليل عبارات البعد الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	0.807	3.27	7.3%	3	26.8%	11	51.2%	21	14.6%	6	0%	0	19
موافق	0.825	3.66	7.3%	3	65.9%	27	12.2%	5	14.6%	6	0%	0	20
محايد	0.972	3.39	4.9%	2	53.7%	22	22.0%	9	14.6%	6	4.9%	2	21
موافق	0.829	3.63	7.3%	3	63.4%	26	14.6%	6	14.6%	6	0%	0	22
موافق	0.855	3.66	14.6%	6	46.3%	19	29.3%	12	9.8%	4	0%	0	23

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

موافق	0.946	3.83	19.5%	8	58.5%	24	9.8%	4	9.8%	4	2.4%	1	24
موافق	0.872	3.57	متوسط عبارات بعد الإحساس بالمشكلات										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الرابع (الإحساس بالمشكلات) هو 3.57 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الواحد والعشرين هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما التاسعة عشر هي الأكثر تجانسا وتحتل العبارة التاسعة عشر آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.27، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا اجاباتهم متشابهة وكانت بين محايد وموافق وهذا راجع على أن العمال يطبقون بعد الإحساس بالمشكلات لكن بدرجة أقل من الابعاد الأخرى.

### 5- تحليل عبارات المحور كله:

#### جدول رقم (10): تحليل عبارات المحور الاول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.847	3.76	بعد الاصاله
0.793	3.72	بعد الطلاقة
0.897	3.82	بعد المرونة الذهنية
0.872	3.57	بعد الإحساس بالمشكلات
<b>0.852</b>	<b>3.71</b>	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

نرى أن متوسط المحور الابداع الإداري هو 3.71 ويرمز بدرجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بالأبداع الإداري بدرجة مقبولة.

### ثانيا تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني (أداء العاملين):

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

### جدول رقم (11): تحليل عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0.860	3.76	9.8%	4	70.7%	29	7.3%	3	9.8%	4	2.4%	1	1
موافق	0.893	3.95	24.4%	10	58.5%	24	4.9%	2	12.2%	5	0%	0	2
موافق	0.738	3.83	9.8%	4	73.2%	30	7.3%	3	9.8%	4	0%	0	3
موافق	0.800	3.90	14.6%	6	70.7%	29	7.3%	3	4.9%	2	2.4%	1	4
موافق	0.851	3.98	22.0%	9	63.4%	26	7.3%	3	4.9%	2	2.4%	1	5
موافق	0.545	4.05	14.6%	6	78.0%	32	4.9%	2	2.4%	1	0%	0	6
موافق	0.907	3.68	9.8%	4	65.9%	27	9.8%	4	12.2%	5	2.4%	1	7
موافق	0.803	3.83	12.2%	5	70.7%	29	4.9%	3	12.2%	5	0%	0	8
موافق	0.799	3.87	متوسط عبارات المحور الثاني أداء العاملين										

المصدر: من اعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن العبرة السادسة هي الأكثر تجانسا والأقل تجانسا هي العبرة السابعة ومتوسط عبارات المحور الثاني (أداء العاملين) هو 3.87 والذي يتجه إلى درجة موافق.

### المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض فرضيات الدراسة ونتائجها

#### أولا عرض فرضيات الدراسة

قبل التطرق إلى نتائج الفرضيات يجب عرض فرضيات الدراسة الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): فرضيات الدراسة

الفرضيات الفرعية	الفرضية الرئيسية
<p><math>H_0</math>: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math></p> <p><math>H_1</math>: يوجد أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p>	<p><math>H_0</math>: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p> <p><math>H_1</math>: يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p>
<p><math>H_0</math>: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للطلاقة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p> <p><math>H_1</math>: يوجد أثر ذات دلالة احصائية للطلاقة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p>	
<p><math>H_0</math>: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p> <p><math>H_1</math>: يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p>	
<p><math>H_0</math>: لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p> <p><math>H_1</math>: يوجد أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة <math>\alpha=0.05</math>.</p>	

المصدر: من اعداد الطالبتان

ثانيا اختبار فرضيات الدراسة:

سنختبر الفرضية الرئيسية الأولى ثم الفرضيات الفرعية كل واحدة على حدي

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات

الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

-  $H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

جدول رقم(13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الابداع الإداري أداء العاملين	0.745	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

- من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي 0.745 يعني ذلك أن الاثر فوق المتوسط وحسب القيمة الاحتمالية نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في انه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

-  $H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

جدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الاصالة أداء العاملين	0.781	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومعامل الارتباط 0.781 وهذا يمثل أن الأثر قوي ومنه نقبل الفرضية البديلة أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية لطلاقة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

$H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة احصائية لطلاقة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الطلاقة أداء العاملين	0.655	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومعامل الارتباط

0.781 وهذا يمثل أن الأثر فوق المتوسط ومنه نقبل الفرضية البديلة أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية لطلاقة

على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

$H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
المرونة الذهنية أداء العاملين	0.580	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومعامل الارتباط 0.580 وهذا يمثل أن الأثر فوق المتوسط ومنه نقبل الفرضية البديلة أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

-  $H_1$ : يوجد أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الإحساس بالمشكلات أداء العاملين	0.611	0.000	يوجد أثر

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.000$  وهي أصغر من 0.05 ومعامل الارتباط 0.580 وهذا يمثل أن الأثر فوق المتوسط ومنه نقبل الفرضية البديلة أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

### خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ، فكان المبحث الاول يتمحور تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ثم بالأغواط ، أما الباقي فقمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاو الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الابداع الإداري بأبعاده أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء العاملين، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss، وبرنامج معالج الجداول Excel .

خاتمة

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المؤسسة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المحال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المؤسسة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر ابداعا يتمكن من مواكبه الظروف والمتغيرات المحيطة به.

يمثل الإبداع الاداري في المؤسسات الاقتصادية العنصر المهم في زيادة أداء العاملين وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشاكل اليومية وفتح مجالات للتداول والنقاش وإبداء الرأي بهدف الوصول إلى نتائج أفضل في العملية الإنتاجية للمؤسسة، وقد أثبتت نتائج الاستبيان الدور الكبير للإبداع الاداري في رفع وتيرة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، حيث وحسب نتائج الاستبيان، ساهمت مختلف عناصر الابداع الاداري (الاصالة، الطلاقة، المرونة الذهنية، الإحساس بالمشكلات) في تدعيم العاملين والزيادة في كفاءتهم وأدائهم .

### نتائج الدراسة:

وتنقسم إلى نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

### نتائج الجانب النظري:

بعد الإحاطة بالجانب النظري، تم التوصل إلى ما يلي:

- يلعب الإبداع الاداري دورًا هامًا في حل المشكلات، إذ أنه من خلال الإبداع سيكون العامل قادرًا على حل المشكلات في جميع المجالات وذلك باستخدام كافة الأفكار والمفاهيم المبتكرة وكذلك اتخاذ القرارات العملية التي تصب في صالح المؤسسة؛
- يعتبر الابداع الإداري من أكثر العناصر أهمية في تحسين أداء العاملين لأنه يساعد على توفير بيئة عمل جيدة؛ لها تأثير إيجابي على تدريب الأفراد والقادة، ودعم الأفكار المبتكرة.
- يعتبر أداء العاملين مؤشرا مهما لأداء المؤسسة ككل وزيادة انتاجيتها وفعاليتها.

### نتائج الجانب التطبيقي:

مما سبق يمكن أن نستنتج النتائج التالية:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في وجود أثر ذات دلالة احصائية للأصالة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في وجود أثر ذات دلالة احصائية لطلاقة على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في وجود أثر ذات دلالة احصائية للمرونة الذهنية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في وجود أثر ذات دلالة احصائية للإحساس بالمشكلات على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ؛
- وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية المتمثلة في أنه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  .

بالتالي يمكننا القول إنه يوجد أثر بين المتغير المستقل (الابداع الاداري) بكل أبعاده (الاصالة-الطلاقة-المرونة الذهنية-الإحساس بالمشكلات) وبين المتغير التابع (أداء العاملين).

#### توصيات الدراسة :

وعلى ضوء مما سبق يمكن سرد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كالاتي:

- وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع؛
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين؛
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- محاولة استخدام أنماط معاصرة من قبل الإدارة التي توفر مرونة عالية للخبراء، والتقليل من قيود الإدارة التقليدية عليهم لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش؛
- عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع، وإشعار العاملين بالثقة في قدراتهم؛

## أفاق الدراسة:

يمكن أن نعطي بعض مقترحات لإشكاليات بحث مستقبلية تتمحور في:

- أثر التدريب على أداء العاملين؛
- دور الابداع والابتكار التسويقي في العمليات ؛
- أبعاد التوجه الإداري ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية.

# قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، ادارة البشر، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002.
- 2- السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 3- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث سابقاً، غزة- فلسطين، 2003.
- 4- مُجَّد الطعمانة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

المداخلات

- 1- أمينة عبد القادر، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، 2015.
- 2- توفيق ابراهيم، ركاب براهيمية ، تنمية كفاءات العامل ودوره في تحسين أداء الخدمة العمومية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية.
- 3- خلوف زهرة، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة اقتصاد الجديد، العدد : 17 – المجلد 02، 2017.
- 4- دالة مُجَّد، عادل بزبو، معوقات الابداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار –أدرار-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد12، 2012.
- 5- دباحي يمينة ، دور الابداع في تميز المؤسسات ، المؤتمر الاقتصادي الدولي الرابع تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع و التحديات ، لمركز الجامعي البيض-الجزائر ، ص 03 .
- 6- سعيد أسامة نبيل، شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 09، العدد09، 2017.

- 7- صبرينة ترغيني، "دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية"، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ، العدد الثاني، 2017.
- 8- نجلاء جناحي، إسماعيل سيبكور، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، 2019.
- 9- وان جمعة درويش، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري و فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 2006،
- الاطروحات و الرسائل :
- 10- أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2013.
- 11- أمل، أماني محمد ، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009.
- 12- بلقيوس أحمد، دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة الوطنية لتغذية الانعام ONAB، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة المؤسسات الاقتصادية، قسم علوم الاقتصادية.
- 13- بوالزيت امنة، بنخب لبنى، أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف حيلة-، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2022.
- 14- جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة يحي فارس المدية، 2021.
- 15- حسناوي ابراهيم ، بن عمر عبد المطلب ، اثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH -قسم الإنتاج -حاسي مسعود ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في العلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2013 .

- 16-** خدروش لمياء، شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية - ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى- جيجل - ، 2017.
- 17-** سارة مكناسي ، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - ، 2017 .
- 18-** سنتاوة عبدالله و بودريعة عبد الرحيم، بعنوان دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - تيبازة- ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبدالله مرسللي، 2021.
- 19-** شيباين أمينة، الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي تصور ميداني لموظفي إدارة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة العريب بن مهدي . أم البواقي .، 2020.
- 20-** طراد فارس ، مناجنت الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات ، جامعة أمُجَّد بوقرة بومرداس، 2007.
- 21-** عبدالله حمد مُجَّد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- 22-** فاروق مُجَّد الشريف ، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفطال وحدة GPL - أم البواقي- ، ذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي ، 2016- 2017.
- 23-** فاطمة تدرانت، أثر التمكين على تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM-وحدة أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015.

- 24- مرتيم جعدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 .
- 25- مريم فرحي ، نورة معمر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تبسة- ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) دفعة: 2016 ، التخصص: إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة العربي تبسي ، 2015-2016.
- 26- مساعد بركاهم، الإبداع الإداري و دوره في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الإداريين ببعض كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
- 27- مغلوفي فيصل ، علي الواحد فيصل ، دور التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في تحسين أداء المؤسسة -الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM -بالشلف -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، 2020.
- 28- نرجس نور الايمان بن شعبان، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة تو تراجي سوفت حاسي مسعود-ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2019.
- 29- وردة عدالة ، القيادة الادارية كوسيط لدور الابداع الاداري في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة شركات التأمين بالأغواط-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، جامعة عمار الثليجي - الاغواط-، 2022.

الملاحق

جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص: "اقتصاد وتسيير مؤسسات"، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الموسومة بـ:

"أثر الابداع الاداري على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية- حالة اتصالات الجزائر- فرع الاغواط- "

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة التالية، بكل موضوعية ودقة، بوضع علامة (X) عند الاختيار المناسب. وأعلمكم أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

• د. بن مويزة مسعود.

من إعداد الطالبتين:

- رابحي مريم؛
- قطاف حسناء.

السنة الجامعية: 202/2022

أولاً: البيانات الشخصية (قم بوضع علامة X بالخيار المناسب).

01. الجنس:

أنثى  ذكر

02. السن:

30 سنة فأقل  40- 31  50-41  
 من 51 سنة فأكثر

03. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل  ليسانس  ماجستير  دراسات عليا  
 أخرى (أذكرها): .....

04. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  10- 5 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة: (قم بوضع علامة X بالخيار المناسب).

المحور الأول: الابداع الاداري

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: الأصالة</b>						
01	أميل الى القيام بالأعمال بأسلوب متجدد.					
02	لا أكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
03	لدي القدرة على طرح أفكار مختلفة عن الآخرين.					
04	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار.					
05	أمتلك القدرة على الإقناع.					
06	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة.					
<b>البعد الثاني: الطلاقة</b>						
01	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة للمشاكل في فترة وجيزة.					
02	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
03	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.					
04	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
05	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة.					

					06	لدي القدرة على صياغة أفكار في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.
<b>البعد الثالث: المرونة الذهنية</b>						
					01	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					02	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه.
					03	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
					04	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
					05	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					06	أسعى الى معرفة أفضل وجهات النظر حول كيفية سير العمل.
<b>البعد الرابع: الإحساس بالمشكلات</b>						
					01	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					02	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
					03	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات العمل.
					04	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
					05	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					06	أسعى لإيجاد حلول جميع مشاكل العمل.
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>						
					01	يساعد الإبداع الإداري في التقليل من الأخطاء والمشكلات في أدائي لعملي.
					02	يساعد الإبداع الإداري في تسريع عمليات اتخاذ القرار في أقسام المؤسسة.
					03	يساهم الإبداع الإداري في توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.
					04	يساعد الإبداع الإداري على تبسيط إجراءات العمل ومن ثم تسهيله وتسريع وتيرته.
					05	يساهم الإبداع الإداري في تعزيز روح التعاون بين العاملين، وتقليل وقت انجاز العمل.
					06	يساهم الإبداع الإداري وتحسين دقة الأعمال المنجزة
					07	يزيد الإبداع الإداري من مقدرتي على فهم عناصر عملي على نحو أفضل.
					08	يساهم الإبداع الإداري في زيادة حجم العمل الذي أقدمه
ثالثاً: إذا كان هناك أي تعليق أو ملاحظة تريد أن تضيفها للموضوع ومحاوره يرجى تدوينها أدناه						

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	26,8	26,8	26,8
	انثى	30	73,2	73,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30سنة فأقل	1	2,4	2,4	2,4
	31-40سنة	21	51,2	51,2	53,7
	41-50سنة	14	34,1	34,1	87,8
	من 51 فأكثر	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## المستوى\_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	3	7,3	7,3	7,3
	ليسانس	16	39,0	39,0	46,3
	ماسر	18	43,9	43,9	90,2
	دراسات عليا	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

## الخبرة\_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	4,9	4,9	4,9
	من 5 إلى 10 سنوات	11	26,8	26,8	31,7
	أكثر من 10 سنوات	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

**Correlations**

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	,745**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41
Y	Pearson Correlation	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41

**Correlations**

		X1	Y
X1	Pearson Correlation	1	,781**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41
Y	Pearson Correlation	,781**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41

**Correlations**

		X2	Y
X2	Pearson Correlation	1	,655**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41
Y	Pearson Correlation	,655**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41

**Correlations**

		X3	Y
X3	Pearson Correlation	1	,580**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41
Y	Pearson Correlation	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41

**Correlations**

		X4	Y
X4	Pearson Correlation	1	,611**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	41	41
Y	Pearson Correlation	,611**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	41	41