



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحت عنوان

أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالب

العيورات أمير

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	د/ غزيل مولود
مناقش	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د/ بوقرة نور الهدى
مشرف	جامعة غرداية	أستاذ مساعد -ب-	د/ بن شاعة وليد

السنة الجامعية 2022/2021

شكر و عرفان

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " بن شاعة وليد " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الذي بذله معي ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله مني فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم ييخلوا في تقديم يد العون لنا .

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (بوهراوة) الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث .
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة
عطرة

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء الآية 24.

الذرع الواقى والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي أطل الله عمرك .

رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أمة الغالية أطل الله عمرك .

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم أساتذتي الأفاضل

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

وفي الأخير يا رب ..

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكري دائما بأن الفشل هو التجربة

الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

مستخلص الدراسة

المستخلص باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى البحث في تأثير نظام الحوافز بأبعاده (المادية ، المعنوية) على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بوهراوة - غرداية ، واعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام استبيان على عينة من الموظفين البالغ عددهم 30 فرد . وذلك لجمع البيانات من المبحوثين ، حيث قسمت الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة الفرضيات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة لا تطبق نظام الحوافز المادية بشكل جيد فهي تقوم فقط بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و نظام الحوافز المعنوية غير مطبق تماما في المؤسسة ، وبعد وصولنا لهذه النتائج وجب علينا إعطاء بعض الاقتراحات و التوصيات نذكر منها : يتوجب على إدارة المؤسسة التغيير من سياسة الحوافز المتبعة داخل المؤسسة و زيادة حجم الحوافز المادية و المعنوية لتحقيق أهدافها مستقبلا و التركيز على عنصر الإبداع داخل المؤسسة لتوليد أفكار من شأنها تطوير و زيادة مردودية المؤسسة

كلمات مفتاحية:

حوافز ؛ إبداع ؛ إبداع وظيفي ؛ نظام

Abstract

The study aims to investigate the impact of the incentive system with its dimensions (physical, moral) on the job creativity of workers in the Algerian Electricity and Gas Distribution Company in Haraoua - Ghardaia. In order to collect data from the respondents, the study was divided into a theoretical side and an applied side, in which the validity of the hypotheses was verified. And the system of moral incentives is not fully applied in the institution, and after we reached these results, we had to give some suggestions and recommendations, including: The management of the institution must change the incentives policy used within the institution and increase the volume of material and moral incentives to achieve its goals in the future and focus on the element of creativity Within the organization to generate ideas that will develop and increase the profitability of the organization

Key words:

incentives; creativity; career creativity; System



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرفان
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للإبداع الوظيفي
3	المطلب الأول : مفهوم الإبداع الوظيفي
4	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الوظيفي
5	المطلب الثالث : مبادئ و أبعاد الإبداع الوظيفي
7	المبحث الثاني : الإطار النظري لنظام الحوافز
7	المطلب الأول : مفهوم الحوافز
8	المطلب الثاني : أنواع الحوافز
9	المطلب الثالث : أهمية و أهداف الحوافز
10	المطلب الرابع : علاقة نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي
11	المبحث الثالث : دراسات سابقة
11	المطلب الأول : دراسات عربية
14	المطلب الثاني : دراسات أجنبية
16	المطلب الثالث : تعليق حول دراسات السابقة
17	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز	
19	تمهيد
20	المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة
20	المطلب الأول : لمحة تاريخية و تعريف حول المؤسسة
22	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها وأهدافها
26	المطلب الثالث : واقع التحفيز بالمؤسسة
28	المبحث الثاني: تفسير و مناقشة النتائج
28	المطلب الأول : عينة و أدوات الدراسة
39	المطلب الثاني : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الخاتمة
60	قائمة المراجع
64	الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
31	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	(1-2)
31	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	(2-2)
32	نتائج اختبار اختبار ألفا كرونباخ	(3-2)
33	اختبار التوزيع الطبيعي	(4-2)
33	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	(5-2)
34	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(6-2)
35	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(7-2)
36	يبين توزيع العينة حسب الوظيفة	(8-2)
37	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(9-2)
38	توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية	(10-2)
40	اتجاه إجابات العينة حول محور نظام الحوافز	(11-2)
48	اتجاه إجابات العينة حول محور الإبداع الوظيفي	(12-2)
52	نتائج اختبار اثر ابعاد نظام الحوافز على الابداع الوظيفي حسب تحليل التباين الاحادي ANOVA	(13-2)
53	نتائج اختبار اثر الحوافز المادية على الابداع الوظيفي حسب تحليل التباين الاحادي ANOVA	(14-2)
54	نتائج اختبار اثر الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي حسب تحليل التباين الاحادي ANOVA	(15-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
24	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
30	نموذج الدراسة	(2-2)
34	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	(3-2)
35	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(4-2)
36	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(5-2)
37	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(6-2)
38	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(7-2)
39	توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية	(8-2)

فهرس الملاحق

عنوان الملحق
استمارة الاستبيان
قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
نتائج تحليل برنامج Spss



❖ توطئة

يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية داخل المؤسسات الإدارية لذا توليه أهمية كبيرة لما له من أدوار عديدة تساهم في تجسيد غايات المؤسسة، فدوره محوري في تطوير المؤسسة اليوم لذا سعت جاهدة على جعل هذا العنصر حركيا وفعالا، لكي يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة .

وبهدف تحقيق الارتقاء بالمورد البشري داخل المؤسسة والرفع من مستوى كفاءته، حضى التحفيز باهتمام كبير، وما أكد على أهميته اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات، كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملأ نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها و هذا ما يؤدي الى مرحلة الإبداع الوظيفي للعاملين .

يأتي الإبداع الوظيفي للعاملين كمطلب أساسي لأي مؤسسة وهذا لا ينتج إلا إذا توفرت له بيئة عمل مناسبة وأمنة كلها تحفيز، تدفع هذه الأخيرة الأفراد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات لتوظيفها بشكل مناسب للوصول إلى حلول ملائمة للمؤسسة. من هنا أصبح لزاما على المؤسسات أن تهتم بموضوع الإبداع الوظيفي للعاملين وتنمية روح الإبداع لديهم وإتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بالمؤسسات إلى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية.

❖ إشكالية الدراسة

تشهد المؤسسات الجزائرية ضعف في مجال الإبداع الوظيفي للعاملين ، لذلك اصبح واجبا عليها أن تبحث عن حلول من شأنها تغيير هذا الواقع للسعي نحو التطور و زيادة القدرة الإبداعية لدى عاملها الذين يعتبرون الركيزة الأهم في المؤسسة من أجل التأقلم مع التطور الحاصل في العالم و من خلال هذا يمكننا طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة

ولاية غرداية ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 5% ؟
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 5% ؟

❖ فرضيات الدراسة

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية

1. الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 5%

2. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية عند مستوى الدلالة 5%

❖ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية حول نظام الحوافز والإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية .
- التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز والإبداع الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببوهاوة-غرداية
- محاولة التعرف على نظام الحوافز المتبع في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببوهاوة-غرداية

❖ أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة التي نقوم بها في النقاط التالية:

- إبراز أثر الحوافز المتبعة من قبل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية في التأثير على مستوى أداء العاملين و دفعهم نحو الإبداع الوظيفي.

- إحاطة المؤسسة محل الدراسة بضرورة إعطاء أهمية لموضوع التحفيز باعتباره يؤثر على مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين داخلها.

- إبراز أثر غياب الحوافز في المؤسسة و ما يترتب عليه من تراخي وتقصير للعمال في أداء واجباتهم.

❖ مبررات اختيار الدراسة

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب و من بين أهم الأسباب ما يلي:

● أسباب ذاتية :

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- إثراء المعرفة الشخصية حول هذا الموضوع.

● أسباب موضوعية :

- محاولة التعرف على واقع الحوافز والابداع الوظيفي في المؤسسات الجزائرية
- محاولة التطرق لموضوع الابداع الوظيفي بحكم أنه مصطلح جديد و غير متداول بكثرة

❖ حدود الدراسة

وتمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية

تم التطرق في هذه الدراسة إلى :

- تحديد مدى تأثير الحوافز المادية على الابداع الوظيفي للعاملين
- تحديد مدى تأثير الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي للعاملين
- تحديد مدى تأثير نظام الحوافز ككل على الابداع الوظيفي للعاملين

الحدود المكانية

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببوهران-غرداية.

الحدود الزمنية

تم إعداد الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2022/01/11 إلى غاية 2022/05/31

❖ منهجية الدراسة

بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من الإشكال المطروح سابقا واختبارا لصحة الفرضيات، تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي وذلك لوصف الظاهرة في الجانب النظري وتحليل نتائجها في الجانب التطبيقي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك استنادا على الاستبيان و معالجته الإحصائية عن طريق برنامج Spss.

❖ صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتني في هذا العمل المتواضع ما يلي:

- تحفظ العاملين في المؤسسة على تقديم المعلومات الكافية للبحث
- عدم التمكن من استرجاع كل استمارات الاستبيان المقدمة للعمال في المؤسسة
- قلة المعلومات والمراجع في ما يخص الإبداع الوظيفي.

❖ هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على فصلين، الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي إضافة إلى المقدمة التي تناولت الإشكالية وفرضياتها وأهداف الموضوع و أهميته.... الخ

حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للحوافز والابداع الوظيفي وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بحيث تم تخصيص المبحث الأول للإبداع الوظيفي من حيث التعريف ومستوياته ومبادئه وأبعاده، بينما المبحث الثاني تم التطرق فيه للحوافز من حيث التعريف والأنواع والأهمية والأهداف ولعلاقته بالإبداع الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة حول الحوافز والابداع الوظيفي التي تناولت الدراسات العربية والدراسات الأجنبية ثم بعدها التعليق على الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهاوة – غرداية، تم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة والهيكل التنظيمي وواقع التحفيز بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى عينة وأدوات الدراسة ومناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

وفي الأخير الخاتمة فقد عرضنا من خلالها حوصلة للموضوع وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

يعتبر موضوع الحوافز و موضوع الابداع الوظيفي من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام واسع في الآونة الأخيرة من قبل العلماء والمختصين في الشؤون الإدارية للمؤسسات، حيث يعتبر الإبداع ركيزة أساسية في المؤسسات التي تسعى نحو التطور و التقدم، و لا يمكن تحقيق الابداع الوظيفي بدون أن يكون للمؤسسة نظام حوافز فعال أي أن هناك ارتباط بين بعضهم البعض .

وتبرز أهمية الحوافز في تحقيق متطلبات المؤسسات بصفة عامة و العاملين بصفة خاصة، حيث تعتبر من المواضيع التي تشغل بال الباحثين والمختصين في الشؤون الإدارية، والذين بدورهم لهم آراء و وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الحوافز والإبداع الوظيفي، ولهذا فقد أصبح من الواجب وجود تعدد و استمرارية للحوافز في المؤسسات قصد ضمان وخلق مؤسسات مبدعة بإمكانها التكيف مع كل التطورات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا ما يؤدي الى احداث توازن بين متطلبات العمال والأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها

فكلما حدثت تطورات سواء داخلية أو خارجية استوجب على المؤسسة القيام بتحديثات و تجديد أسلوبها المتبع من قبل، ما يمكنها من الحفاظ على استمراريته واستقرارها وبقائها، لذا تعمل المؤسسات على ترسيخ ثقافة الإبداع ما يمكنها من التميز عن غيرها من المؤسسات وبالتالي تحسين أدائها . ولتوضيح ذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض الإطار النظري لنظام الحوافز و الإبداع الوظيفي حيث تم الاعتماد في هذا الفصل على ثلاث مباحث و هي :

المبحث الأول : الإطار النظري للإبداع الوظيفي

المبحث الثاني : الإطار النظري لنظام الحوافز

المبحث الثالث : دراسات سابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للإبداع الوظيفي

- تسعى المؤسسات إلى الإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع في ظل المنافسة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الوظيفي من بين تلك السبل، وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين، ولتوضيح ذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى عرض الاطار النظري للإبداع الوظيفي الذي يحتوي على مفهوم الإبداع الوظيفي و مستوياته و مبادئه و أبعاده

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الوظيفي

- يعد الإبداع الوظيفي من اهم الامور بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث أن اشتداد التنافس والتغيرات الحاصلة باستمرار يدفعها الى الارتكاز على عنصر الإبداع الوظيفي وتشجيعه داخل المؤسسة، ويعتبر في مقدمة الاهداف التي تسعى جل المؤسسات الى تحقيقها. وفي ظل ازدياد اهمية الابداع الوظيفي تناول العديد من الباحثين تعريفات له نذكر منها:

- هو مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة و الفعاليات و الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة؛¹

- و يعرف **Daft** الابداع الوظيفي بأنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المؤسسة وسوقها وبيئتها العامة؛²

- ويعرف الابداع الوظيفي على أنه هو تطور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة و المحتملة؛³

- كل سلوك متعلق بنشاطات المؤسسة والتي ينتج عنها خدمات جديدة أو تغيير في الأسلوب نحو التطوير، أو هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل؛⁴

- ومن خلال ما سبق يمكننا اعطاء مفهوما شاملا للإبداع الوظيفي على انه الافكار والممارسات التي يقدمها

¹سهيلة بن جبار ، بياض مصطفى ، طيب سعيدة ، الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزائر، 2019 ، ص 133

² خالد ذيب أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، (أطروحة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010 ص 34

³شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2010 ، ص 181

⁴ بسمة قاسم محمد الدرايسة، مستوى الابداع الإداري و الوظيفي، (أطروحة ماجستير) ، جامعة اليرموك، 2008 ، ص 8

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

المديرين والعاملون والتي تهدف الى ايجاد عمليات ادارية واساليب اكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المؤسسة، وان تكون تتصف بالقبول والأصالة والنفع للمؤسسة وللمجتمع بصورة عامة.

المطلب الثاني : مستويات الإبداع الوظيفي

يظهر الإبداع داخل أي مؤسسة في ثلاث مستويات (الفردي، الجماعي، المؤسسي)، بحيث أن الإبداع الفردي يعتبر اللبنة الأساسية للإبداع الجماعي الذي يمثل الأساس للإبداع المؤسسي، و إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد و الجماعة، إذا فالعلاقة بين الأنواع متكاملة و جميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة، و سنناقش المستويات الثلاثة باختصار :

أولاً- الإبداع على مستوى الفرد:

- بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها أو من خلال خصائص مكتسبة، وهذه الخصائص ينميها التدريب عليها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد و موهبته¹
- و تناول الكثير من الكتاب و الباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول، و باختصار تكمن خصائص الفرد المبدع في: " المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، العادات الاجتماعية " .²

ورغم ذكرنا هذه الخصائص ولكن هناك عدم اتفاق على قائمة موحدة من السمات بين الباحثين، إلا انه هناك إجماع على عدة سمات منها: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات تحمل المخاطرة، المرونة

ثانياً- الإبداع على مستوى الجماعة:

- إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي و الخبرة و مساعدة بعضهم البعض، إضافة الى أن الإبداع الجماعي يتأثر سلباً و إيجاباً بعدة عوامل، و أنه في حالة لم تتوفر الظروف و العوامل المناسبة لإبداع الجماعة فإن الجماعة لن تبذل حتى و إن كان جميع أفراد الجماعة من المبدعين³

¹ منور أسير، زهية كواش، مداخلة بعنوان: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-

19ماي 2011، ص6

² حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كمي، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، لأردن، ص 308

³ بسمة قاسم محمد الدرايسة، مستوى الإبداع الإداري و الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، 2008، ص16

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- باختصار يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية: " الرؤية، المشاركة الآمنة، الالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع".¹

- كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة: "جنس الجماعة، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة، عمر الجماعة، حجم الجماعة".²

ثالثا- الإبداع على مستوى المؤسسة:

- وهنا تكون فيه المؤسسة ككل متميزة في عملها وأدائها، وحتى تصل المؤسسات الى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، الإبداع الفردي والجماعي هو المصدر الرئيسي للمؤسسة المبدعة، وتتميز المؤسسات المبدعة بالصفات التالية:³

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها؛
- الشدة واللين معا.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد الإبداع الوظيفي

للإبداع الوظيفي مبادئ وأبعاد عديدة، حيث اختلف العديد من الباحثين في تحديده وفيما يلي نذكر أبرز المبادئ وأبرز الأبعاد

أولا: مبادئ الإبداع الوظيفي

يوجد العديد من الباحثين الذين حددوا العديد من مبادئ للإبداع الوظيفي نذكر منها:

¹ حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كمي، طبعة أولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 311
² خالد ذيب أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، (أطروحة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010 ص 38
³ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، طبعة أولى، 2013، ص 381

- إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشل؛
- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابداعاً ورجحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛¹
- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة؛ لذلك يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقومهما، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة؛
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها.²

ثانياً: أبعاد الإبداع الوظيفي

تعددت الأبحاث في مجال الإبداع الوظيفي واختلفت آراء الباحثين حول أبعاد الإبداع الوظيفي، وبعد البحث تم استخلاص مجموعة من الأبعاد التي اتفق عليها أغلبية الباحثين وهي على شكل سمات الشخصية المبدعة والتي يمكن اعتبارها كأبعاد للإبداع الوظيفي، وهي كما يلي:

- 1- **الأصالة:** وهي القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة؛
- 2- **المرونة:** وتعن قدرة المبدع على تغيير زوايا تفكيره، والانطلاق من نقاط مغيرة في النظر إلى المشكلات؛
- 3- **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبير من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة؛³
- 4- **المخاطرة وروح المجازفة:** اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك؛
- 5- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف؛⁴

¹ خالد ذيب أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، (أطروحة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010 ص 42

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 137-139

³ ماجد عبد المهدي مساعدا ، ادارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 380

⁴ بلحبيب إبراهيم ، أثر الخوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين ،(مذكرة ماستر) ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 2018 ، ص 10- 11

6- حل المشكلات: وهي عملية جمع المعلومات وتحليل البدائل واتخاذ الخيارات المناسبة من اجل حل المشكلة؛

7- تنفيذ التغيير: وهي عملية معرفة متى يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم.¹

المبحث الثاني: الإطار النظري لنظام الحوافز

- يعد نظام الحوافز من أهم الأنظمة التي تشغل بال الباحثين والمؤسسات التي تسعى الى تطوير نفسها، حيث يعد هذا النظام اهم عنصر يدفع العامل الى الاجتهاد في عمله أو التكاسل وعدم القيام بمهامه على أكمل وجه، لذا سنتطرق في هذا العنصر الى مفهوم هذا النظام وأنواعه وأهميته والاهداف التي يسعى الى تحقيقها

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

- حظيت الحوافز بأهمية كبيرة من قبل العلماء والباحثين، وتعددت تعريفاتهم ولكنها على الرغم من ذلك تتفق جميعها على أهمية الحوافز وما تقوم به من دور رئيسي في تحريك طاقات الأفراد وقدراتهم، وسوف نستعرض بعض التعريفات على النحو التالي:

- يعرف كل من Torrington & Hall بأن الحوافز هي جزء من التنظيم المعقد للتعبير عن علاقات العمل والمحافظة عليها بين رب العمل والعاملين، حيث إنها لربما لا تظهر ما تسعى الإدارة لما يراد تحقيقه وإنما ما يعتقد المدراء بشأن تلك العلاقة؛²

- بينما عرف مصطفى نجيب شاوش الحوافز على أنها هي فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتشير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع؛³

- أما علي السلمي يعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة المركبة في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الأداء المقدم؛⁴

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 383

² رشا مهدي صالح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين ، مجلة الاقتصادي الخليجي ، العدد (19)، 2011، ص 7

³ لكحل منيف ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، دار المثقف للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص 9

⁴ عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، (أطروحة ماجستير)، سوريا، 2019، ص 26

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- ويعرف برسلون ستاير Brillson, Stayer التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة؛¹

- من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الحوافز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإدارة وكيفية تأثيرها على عاملها لتحقيق رضاهم وتوضح كذلك درجة تقبل الحافز وفعاليتها يتعلق بحاجة ورغبة العامل لهذا الحافز، فكلما زادت حاجته إلى هذا الحافز زاد رضاه عن عمله وبالتالي زيادة الإنتاج، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي مجموعة وسائل وعوامل تعتمد عليها إدارة المؤسسة لتغيير من سلوك عاملها ولزيادة آدائهم وردع العاملين المهملين والمقصرين قصد الوصول إلى أهداف المؤسسة المسطرة وكذلك من أجل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية وفقاً لمعايير معينة كما يلي:

أولاً- الحوافز المادية:

- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:²

- الأجر: للأجور فعالية واضحة تتمثل في حصول الفرد على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به
- المكافآت: هب التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها؛
- مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي؛
- المشاركة في الأرباح: تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز العاملين؛³
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لأعباء النفقات؛
- الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة؛⁴

¹ محمد مانع محمد الدوسري، أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين، (أطروحة ماجستير)، الجامعة الأردنية، أوت 2006، ص 19

² محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، (أطروحة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،

2010، ص 23

³ علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، الطبعة الأولى، 1982، ص 151

⁴ محمد الحسن التيجاني يوسف، (مرجع سابق)، ص 24

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل؛

- **العلاوات:** يقصد بها ما زاد عن أجر العامل، تشجيعاً له ومساعدته على مواجهة تكاليف الحياة وتمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم، ويكون على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة.¹

ثانياً- الحوافز المعنوية:

- ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن الأشكال المختلفة للحوافز المعنوية ما يلي:²

- **الأمن والاستقرار في العمل:** وهي إشعار العامل بأنه غير مهدد بالطرده بين لحظة وأخرى فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لا بد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته؛³

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين؛

- **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات وزيادة في الأجر؛

- **الباب المفتوح:** ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم مقترحاتهم وآرائهم مباشرة إلى رؤسائهم؛

- **الشكر و التقدير:** و يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين وهي عادة في شكل تكريمات كشهادات شرفية وتقديرية، و يجب اختيار الوقت المناسب حتى لا تفقد مغزاها الحقيقي؛⁴

- **المدح والتأنيب:** حيث يقدم المدح و الثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة و توجيه اللوم و التأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة؛

- **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.⁵

¹ لكلل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ، دار المثقف للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص 22

² شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان،الأردن،1996،ص 210

³ الطاهر الوائلي، التحفيز و أداء الممرضين،(أطروحة ماجستير) ، جامعة قسنطينة ، 2012 - 2011 ، ص 40

⁴ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2005، ص (256-257)

⁵ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان،الأردن،1996،ص (210-211)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم، يهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء ومن خلال هذا سوف نتطرق إلى أهميته على مستوى الأداء في المؤسسة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولاً- أهمية الحوافز

- يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه داخل المؤسسة لأن هناك فارق كبير بين أداء الفرد المحفز، وعن أدائه عندما لا يكون محفز، كما نجدتها تحت أسبقية في تفكير المديرين في المؤسسات الفعالة، حيث أن امتلاك المؤسسة عمال محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها التي ليس لها هذه الميزة، ومن هنا نلخص أهمية الحوافز في هذه النقاط:

- تحقيق رضی العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع المعنويات؛¹
- تؤدي الحوافز بالفرد إلى تحمل المسؤولية، لأن تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات أثر كبير على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف؛²
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة و تفوقها؛³
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة كمية الإنتاج وسرعة الإنتاج؛
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده وتقليص مشاكل العمل، كالغيابات والتكاسل؛⁴
- تؤدي إلى خلق التوازن من خلال جعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.⁵

ثانياً- أهداف الحوافز

- تهدف الحوافز إلى تحقيق الأهداف المعنوية، وهي ما يتعلق بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب والذي يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين والاحتفاظ بالعاملين الممتازين وتشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛⁶

¹ الهاشمي لوكياء ، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، الجزائر، 2006 ، ص 155

² بن ماطل عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين، (أطروحة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2008 ، ص 10

³ قميري صبرينة، قارش نورة، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، (أطروحة ماستر)، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015 ص 8

⁴ بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد (17) ، الجزائر ، 2017 ، ص 257

⁵ زاهية بودراح ، مدي تطبيق الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، (مذكرة نيل شهادة تقني سامي)، -المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج البحري، 2004 ، ص 21

⁶ مقيش محمد ، تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين، (مذكرة ماستر)، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019 ، ص 17- 18

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- بالإضافة الى الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير وإثارة حماس العاملين وتشجيع المنافسة فيهم؛¹

- كما تهدف الحوافز إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين جودة السلع أو الخدمات واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل الطرق التي تعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة.²

المطلب الرابع: علاقة نظام الحوافز بالإبداع الوظيفي

تعد الحوافز من أفضل النظم التي تؤثر على الإبداع الوظيفي داخل المؤسسة، فالمؤسسة يجب عليها أن تتماشى والتطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية وحتى الخارجية وتبرز العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع الوظيفي في عنصرين أساسين:

أولاً- دور الحوافز في تشجيع وتنمية الإبداع الوظيفي:

- يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها، ويتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول على الحوافز وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم مع توفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأفراد وربط ذلك بالحوافز المناسبة، وبهذا يمكن القول إن الحوافز تزيد من اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات³

ثانياً- دور الحوافز في المنظمات المبدعة:

- نجد أن المؤسسة المبدعة هي المؤسسة الإدارية المتميزة والتي تقوم بتبني بيئة تنظيمية محفزة من شأنها تحقيق وتجسيد الإبداع بمختلف اتجاهاته، وتؤصل ذلك بفضل حوافز وأساليب تعزز ثقة العاملين بهذه المبادئ والقيم.⁴

- يرجع إبداع المؤسسة إلى مجموع الجهود الفردية والجماعية لكل أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع، وبالتالي يمكننا أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون أفرادها مميزين في عملية الإبداع⁵

- ومن هنا نلاحظ هنا أن المؤسسات المبدعة ليست كمثيلاتها من المؤسسات العادية والبسيطة، حيث تعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المؤسسات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع الوظيفي وتنميته في هذا المجال من أجل تحقيق أهدافها وكذا تلبية حاجيات أفرادها

¹ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 1997 ص 221

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2003 ، ص 7

³ وهيبه مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، (مذكرة ماستر)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2008 ص 119

⁴ سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين،(مذكرة ماستر)، جامعة العربي التبسي-تبسة -

الجزائر، 2015/2016 ص 66

⁵ مقرش محمد ، تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين ، (مذكرة ماستر) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر ، 2018/2019، ص 47

المبحث الثالث: دراسات سابقة

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية

المطلب الأول: دراسات عربية

الدراسة الأولى: (بسمه قاسم محمد الدرايسة) بعنوان مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة إربد 2008

هدفت الدراسة للتعرف الى مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس التي ينتمون إليها بالإضافة الى التعرف الى مدى تأثير المستويات الإبداعية الإدارية والوظيفي لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في ضوء متغيرات (الجنس ، خبرة للمدير و المدرس و المؤهل العلمي) و توصلت الباحثة الى نتائج وهي أن مستوى السلوك الإبداعي الإداري و الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية و من خلال وجهة نظر مدراء المدارس جاء في مستوى عال حسب التصنيف المعتمد مما يشير إلى أن مدرسي التربية الرياضية يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم على خير وجه في المدارس التي تم استقصاء آراء مديريها و أن لمدرس التربية الرياضية دور هام في تنمية و تطوير الإبداع المؤسسي من خلال الأعمال الإدارية و الوظيفية التي يقدمها للمدرسة و الطلاب و البيئة المحيطة و توصلت أيضا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجانب الإداري و الوظيفي و الأداة ككل بين الجنسين و لصالح الذكور مما يدعم بعض الآراء المرتبطة بتحمل أكبر للأعباء الإدارية و الوظيفية من قبل الذكور

الدراسة الثانية: (ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله) بعنوان: أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة 2011/2012

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومعرفة مدى رضا العاملين في إدارة حسابات المشتركين عن بيئة العمل الوظيفية إضافة الى أن من بين أهدافها معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء أهم النتائج المتوصل إليها هي:

1- أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة؛

- 2- أن الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقا مع العاملين إلا في حالات نادرة جدا؛
- 3- . إن افراد البحث راضون الى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي؛
- 4- هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

الدراسة الثالثة: (دغفل نعيمة) بعنوان: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة جامعة المسيلة

2015/2014

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في الجامعة والى علاقة الحوافز المادية بأداء العمال إضافة الى أنها تهدف لمعرفة علاقة الحوافز المعنوية بالاستقرار الوظيفي للعمال والتعرف على معيقات ومشكلات نظام التحفيز في الجامعة، وتوصلت الباحثة الى هذه النتائج:

- ✓ قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف الجامعة كالزيادة في الأجر مثلا؛
- ✓ قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف الجامعة كمنح لوحات شرفية وجوائز للعمال؛
- ✓ الحوافز المطبقة فعليا في الجامعة حوافز معنوية والحوافز المادية بشكل قليل؛
- ✓ تولي جامعة المسيلة أهمية كبيرة في التوظيف لخريجي الجامعة (الإطارات)؛
- ✓ ظروف العمل في الجامعة ملائمة بالنسبة إلى العمال؛
- ✓ فرص الترقية في الجامعة غير مناسبة للعمال في الجامعة؛
- ✓ عدم رضا بعض العمال على الراتب المقدم لهم.

الدراسة الرابعة: (مقيرش محمد) بعنوان: تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين دراسة حالة المركب

الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة 2018/ 2019

تهدف هذه الدراسة للبحث في تأثير الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة وتهدف أيضا لإبراز أهمية الحوافز والتعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز والإبداع الإداري حيث تمت دراسة عينة قدرت ب 46 عاملا وتم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ يقدم المركب الصناعي التجاري الحضنة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لديه لكن مستواها منخفض قليلا وهذا ما أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين؛

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

✓ لا يعتبر المركب الصناعي التجاري مؤسسة مبدعة ورائدة إذ أنه لا يهتم بالتشجيع المناسب الكافي للأفراد العاملين، ولا يهتم بتطوير مهاراتهم ولا يمنح لهم الأجور المناسبة لجهودهم إذ أن الأجور والحوافز المادية؛ والمعنوية المقدمة للعاملين غير كافية، بل يهتم بالرفع من الإنتاجية فقط على حساب مصالح الطاقات البشرية؛

✓ الاهتمام بتقديم وتطوير الحوافز بمختلف أنواعها يساهم في تجسيد أهداف المنظمة والأفراد العاملين مما يساهم في تحقيق الإبداع الإداري لديهم؛

✓ توجد علاقة بين مستوى الحوافز والإبداع الإداري إذ أن له تأثير ومساهمة فاعداًه بالمؤسسة قد يؤثر سلباً على انخفاض مستوى الإبداع الإداري للعاملين ويؤكد العمال أن الحوافز المادية هي التي تؤثر أكثر وترفع من مستوى إبداعهم الإداري.

الدراسة الخامسة: (بن بردي مباركة، سلمي عبير) بعنوان أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، مجتمع الدراسة (بنك البركة، بنك التنمية، بنك CNEP ، البنك الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية) 2021/2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة {القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة} على الإبداع الوظيفي بأبعاده {تنفيذ التغيير، حل المشكلات ، توليد أفكار جديدة} ومعرفة دور القوة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي وتبعاً لطبيعة موضوع الدراسة ، استهدفت هذه الدراسة عينة من العاملين في خمسة بنوك تجارية ، وتوصلت الباحثتان الى نتيجة أن المؤسسات البنكية تتبنى مفهوم القوة التنظيمية ببعديه حيث كانت اتجاهات إجابات العينة إلى الموافقة على كل الأبعاد وبمتوسطات عالية ماعدا بعد قوة المكافأة اتجهت نحو المحايدة إلا أن هذا لا يعني بالضرورة تأثير تبني القوة التنظيمية بكل أنواعها على تحقيق الابداع الوظيفي . فقد وجدوا بعدين فقط يؤثران وهما بعد قوة المكافأة وبعد القوة الرسمية على الابداع الوظيفي، بينما بعد قوة الخبرة لا اثر له على الإبداع الوظيفي.

الدراسة الأولى: Delbecq & Mills, 1986 بعنوان:

Managerial Practices That Enhance Innovation

كان الهدف منها إلقاء الضوء على بعض الخصائص الرئيسية المميزة للمؤسسات عالية الإبداع ومدى تطبيق هذه المؤسسات لممارسات تدعم الإبداع ، استمرت هذه الدراسة لثلاث سنوات و شملت المقامات من مديري الشركات تكنولوجية و مؤسسات خدمية و صحية و اعتمد الباحث على نموذج هيربرت سيمون لاتخاذ القرار (1957) أساسا لتقسيم المراحل الإبداعية (توليد الفكرة ، الدراسة الأولية للفكرة ، اتخاذ القرار ، التنفيذ) وحددت الدراسة لكل مرحلة مجموعة ممارسات إدارية تميز المؤسسات الإبداعية ، المرحلة الأولى (توليد الفكرة) تتميز فيها المؤسسات المبدعة بتخصيص ميزانية مستقلة للبحث و التطوير كما يتلقى العاملون التشجيع لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم و في المرحلة الثانية (الدراسة الأولية للفكرة) تعرض الفكرة على لجنة متخصصة من الخبراء و الاستشاريين بمشاركة صاحب الفكرة الجديدة ، و تقوم اللجنة بدراسة جدوى الفكرة و مدى العائد المجني منها ، و هذا يولد انطبعا لدى العاملين أن أفكارهم محل تقدير الإدارة و اهتمامها أما المرحلة الثالثة (اتخاذ القرار) فتتضمن رفض الفكرة او قبولها ، و في حال قبولها يتم توفير الاحتياجات اللازمة لتنفيذها ، كما يعطى صاحب الفكرة الحرية الكافية لتنفيذ فكرته

أما المرحلة الأخيرة (التنفيذ) فتتميز فيها المؤسسات المبدعة بجو يدعم الابداع ويشيد بالمبدعين، كما يتم إعطاء العاملين القدر الكافي من التدريب والوقت والمال لتنفيذ مشاريعهم على الوجه الأكمل

الدراسة الثانية: دراسة Tierney, P.; Farmer, S.M . & Graen ,G.B 1999 بعنوان :

An Examination of Leadership and Employees Creativity

تهدف هذه الدراسة الى بحث علاقة الابداع من جهة وكل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي، أسلوب التفكير) وخصائص القادة والعلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى تألفت العينة من 191 موظفا يعملون في قسم البحث والتطوير من شركة كيميائية كبيرة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وضمت مديري أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين. ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في دراسة العلاقة بين القيادة والابداع ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد، بمعنى أن للقيادة تأثير إيجابي على حافزية وإبداع العاملين؛

✓ يزيد ابداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، فقد أشارت؛
الدراسة إلى أن العاملين ذوي الحافزية العالية تقل ابداعاتهم عند العمل مع مشرفين لديهم حافزية
منخفضة؛

✓ يزيد الابداع في حال كان للقادة والأفراد نفس أسلوب التفكير.

الدراسة الثالثة: 2013MUOGABO بعنوان:

the Impact of Employee Motivation On Organizational performance

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تحفيز الموظفين على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع مختارة من ولاية
انامبراكون مجتمع الدراسة من 120 عامل من 17 شركة. استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي وأظهرت
النتيجة التي حصل عليها من التحليل أن العلاقة بين تحفيز الموظفين والأداء التنظيمي موجود هناك، وتكشف
الدراسة أن الدوافع الخارجية التي تمنح للعاملين في المؤسسة لديها تأثير كبير على أداء العاملين. وهذا يتماشى مع
نظرية العدالة التي تؤكد على أن الإنصاف في الأجور يميل إلى إنتاج أداء أعلى من العمال

الدراسة الرابعة: Anamtha Raj A. Arokiasamy, huamhon tat and AbdulGhani

2013 kanesan bin Abdullah بعنوان:

The Effects of Reward System and Motivation on job satisfaction

هدفت لدراسة العلاقة بين التعويض والتحفيز والترويج مع الرضا الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس تم جمع العينة
بشكل عشوائي من خلال استبيان يوزع على ثلاث كليات خاصة في بينانغ، تم تحليل هذه باستخدام التحليل
الوصفي لوصف الوضع الديمغرافي من المشتركين وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية
بين التعويض والتحفيز والترويج له والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات ويجب أن تنظر
المؤسسة إلى هذه المتغيرات في تعزيز رضا بين الموظفين من أجل تعزيز المواطن التنظيمية

المطلب الثالث: تعليق حول دراسات السابقة

بعد تعرضنا للدراسات السابقة العربية و الأجنبية اتضح لنا أن هناك أوجه تشابه و أوجه اختلاف بين
الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و من خلال ما سبق سنحاول ذكر أبرز هذه الأوجه فيما يلي:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي
- أغلب الدراسات استخدمت البرنامج الإحصائي Spss
- أغلب الدراسات اعتمدت على منهج دراسة حالة
- أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان لجمع المعلومات من المؤسسات التي تمت الدراسة عليها

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- أغلب الدراسات تمت في عدة مؤسسات بينما دراستنا تمت على مستوى مؤسسة واحدة
- عدد العينة مختلف في كل الدراسات وعددها متباعد عن بعضها البعض
- المكان والزمان لا يوجد من الدراسات السابقة أي دراسة أقيمت في نفس المكان أو نفس السنة
- اختلاف الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا الدور الكبير للحوافز في التأثير على سلوك العاملين و الدفع بهم نحو الإبداع و تحسين آدائهم، سواءا كانت هذه الحوافز مادية، معنوية، فإن تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات و التطور الحاصل في العالم والتي لها تأثير مباشر على الأفراد وكفاءة الشركة يدفع بهذه المؤسسات إلى استخدام نظام الحوافز كوسيلة لمواجهة هذه التحديات و السعي نحو مواكبة التطور الحاصل و الدفع بالعاملين نحو المبادرة في طرح أفكارهم الإبداعية و السعي نحو تحقيقها.

بعد دراستنا لكلا المتغيرين في اطارهما النظري تحصلنا على بعض النتائج نذكر منها:

- لا يوجد مفهوم موحد لنظام الحوافز وللإبداع الوظيفي، مفاهيم متعددة للباحثين كل واحد منهم له وجهة نظر؛
- تأكيد الباحثين بالإجماع على ضرورة تطبيق نظام الحوافز بالشكل السليم لتحقيق مختلف اهداف المنظمة؛
- نظام الحوافز يدفع بأفراد المنظمة الى المبادرة في طرح أفكارهم الإبداعية والسعي نحو تحقيقها.

الفصل الثاني

دراسة حالة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الجزء النظري المتعلق بأثر الحوافز على الإبداع الوظيفي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتم القيام بدراسة حالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بوهراوة-غرداية ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل وللتحقق من أثر الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما:

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز غرداية

المبحث الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية

سنتناول في هذا المبحث تقديم وعرض بمؤسسة سونلغاز المختصة في توزيع الكهرباء والغاز والفاعلة في الاقتصاد الوطني وهذا ما سنتعرف عليه من خلال التعريف واللمحة التاريخية عن المؤسسة ومهامها وأهدافها والهيكلة التنظيمي لها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية وتعريف حول المؤسسة

أولاً- تعريف المؤسسة: تعتبر المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأكثر من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز من أكبر المرافق الكهربائية على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي تمثل رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي، زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل¹

ثانيا-لمحة تاريخية عن المؤسسة: ومرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:

- نشأت هذه المؤسسة في سنة 1944 من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيروها ،حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، في سنة 1946 خضعت لقانون التامين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛ وفي سنة 1947 تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05/06/1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON وشركائه؛ و في 1962 تكلفت الدولة

¹ قسم الموارد البشرية ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية ، ماي ، 2022

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التأطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛ أما في سنة 1969 تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبي حاجيات 7000 زبون؛ في سنة 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛ وفي سنة 2002: اصبحت المؤسسة شركة مساهمة، هذه الترقية منحتهامكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافطة اسهم و قيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى؛ في سنة 2004 تطورت سونلغاز حيث اصبحت مجمعا او شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)

4- توزيع الكهرباء والغاز (SD) SOCITE DU DISTREEBUTION .¹

في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة

في سنة 2006 : تمت هيكلة وظيفة التوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

¹ - قسم الموارد البشرية ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية ، ماي ، 2022

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها وأهدافها

أولا-أهداف المؤسسة:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والناتج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد

- تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل وخارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات

- تلبية الحاجات الوطنية

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها

- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي

- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

- الحصول على حصة السوق العالمي

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة

سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط

¹ - قسم الموارد البشرية ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية ، ماي ، 2022

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

ثانيا-تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصف لمختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

- في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة .حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط- البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية:(ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي)و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز ، و يبلغ عدد عمالها:¹

*2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

*2013: 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

*2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

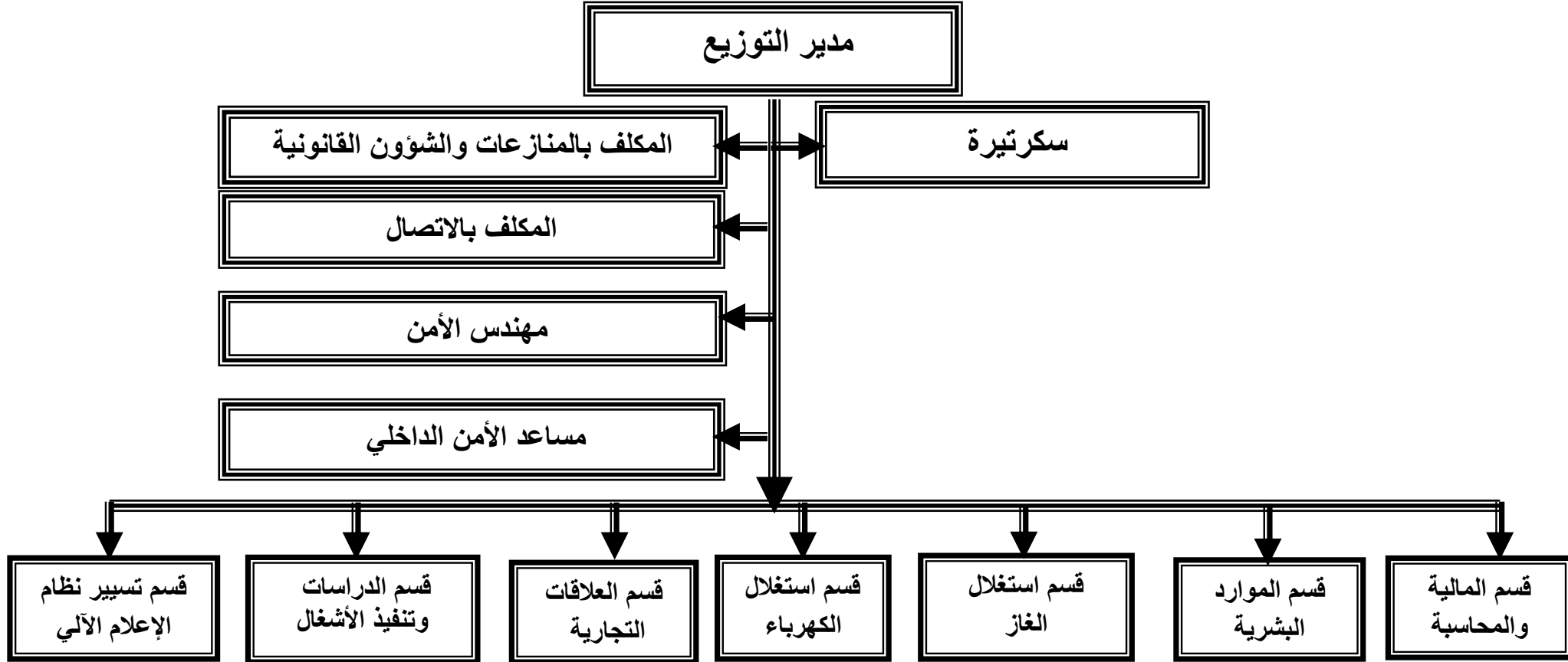
*2012: رقم المتعاملين 162432؛

*زبائن الكهرباء 105291؛

*زبائن الغاز 57141

¹ - قسم الموارد البشرية ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية ، ماي ، 2022

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 ويمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية ما يلي¹:

- مكتب المدير: والمصالح والأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

-سكرتير التنفيذي؛

-العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية؛

-العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية؛

-العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ثالثا-مهام المؤسسة:

ونلخص مهام المؤسسة بما يلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنويع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون؛

-تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه؛

-توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم؛

-ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بها؛

-وضع برنامج الأشغال وضمان تنفيذها؛

-تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛

- ضمان امن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

¹ -قسم الموارد البشرية ، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز غرداية ، ماي ، 2022

المطلب الثالث: واقع التحفيز بالمؤسسة

يرتكز نظام منح الحوافز بالمؤسسة على بعض القوانين الداخلية الأساسية التي تتماشى بها المؤسسة وقصد التعرف على واقع التحفيز بالمؤسسة قمت بإجراء مقابلة صغيرة مع إطار دراسات في قسم الموارد البشرية السيد: أولاد حيمودة لخصر حيث قمت بطرح بعض الأسئلة عليه للتعرف الى سياسة الحوافز المتبعة في المؤسسة وتم الحصول على إجابات للأسئلة وفيما يلي سيتم عرض الأسئلة التي طرحت والأجوبة التي تم تقديمها إضافة الى تعليق شخصي حول الإجابات ويتم ختامها بالاستنتاج عام حول واقع الحوافز في المؤسسة.

ملاحظة: التعليق الشخصي والاستنتاج يتم بعد المقارنة بين أجوبة أسئلة المقابلة وأجوبة العمال على الاستبيان المقدم لهم

السؤال الأول: هل سبق وأن قدمت المؤسسة تحفيزات للعمال نتيجة لأدائهم الجيد؟

الإجابة الأولى: نعم يتم تقديم تحفيزات للعمال من قبل رئيس القسم أو المدير نتيجة أدائهم الجيد

تعليق شخصي حول الإجابة:

كتعليق شخصي يمكن القول ان الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تكون جماعية وعند تحقيق الأهداف الإستراتيجية فقط أما الحوافز الفردية والتشجيعية على تقديم أداء جيد فهي منعدمة

السؤال الثاني: هل تقدم المؤسسة حوافز مادية؟ وفي أي شكل تقدم؟

الإجابة الثانية: تقدم المؤسسة حوافز مادية تتمثل في رفع قيمة منحة المردودية للعامل مما ترجع عليه إيجابا في الترقيات

تعليق شخصي حول الإجابة:

يمكن القول أن المؤسسة فعلا تطبق هذا النوع من الحوافز و الذي يتمثل في الرفع و الخصم من منحة المردودية للعمال

السؤال الثالث: متى تقوم المؤسسة بخصم نقاط منحة الأداء من العاملين؟

الإجابة الثالثة: تقوم المؤسسة بخصم نقاط منحة المردودية (المكافئات الفردية PRI) للعمل عند تقصيره في العمل

مما يطبق عليه القانون الداخلي للمؤسسة وتقييم الخطأ يكون حسب درجات

تعليق شخصي حول الإجابة:

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

إجابات العمال وإطار الدراسات كانت في اتجاه واحد حيث تقوم المؤسسة بالخصم من منحة المردودية عند الخطأ

السؤال الرابع: هل تعترف المؤسسة بكفاءات موظفيها وتقدم لهم المدح والثناء عند قيامهم بواجباتهم؟

الإجابة الرابعة: نعم تعترف المؤسسة بكفاءات موظفيها عند قيامهم بواجباتهم ويكون المدح والثناء من رؤسائهم طبعاً

تعليق شخصي حول الإجابة:

كتعليق شخصي يمكنني القول ان المؤسسة تعترف بكفاءات موظفيها وتقدم المدح والثناء ولكن ليس بالشكل الكافي الذي يرضي جميع الأطراف والعاملين

السؤال الخامس: فيما تكمن التحفيزات التي قدمتها الإدارة للموظفين؟

الإجابة الخامسة: تتمثل التحفيزات التي قدمتها الدارة للموظفين في الزيادة في راتب العمال النشطين، الترقيات، منحة المردودية مرتفعة (المكافآت الفردية PRI) ، توفير الجو الأكثر ملائمة لعملهم تحفيزاً لهم

تعليق شخصي حول الإجابة:

صحيح أن المؤسسة توفر الجو الملائم للعمل وتطبق الحوافز على شكل منحة المردودية ولكن الزيادة في الراتب ونظام الترقيات ليس مناسب مع طبيعة العمل

الاستنتاج:

بناء على ما سبق و على إجابات العمال في الاستبيان تبين أن المؤسسة تقوم بنظام الحوافز من خلال منحة المردودية بالرفع أو الخصم إضافة توفير الجو الملائم للعمل و تقدم حوافز جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية فقط أما في ما يخص الحوافز الأخرى كالعلاوات و زيادة الراتب و الحوافز الأخرى لاحظت أن هناك تناقض في الإجابات بين إطار الدراسات و بقية العمال و من هنا يمكننا القول أن نظام الحوافز في المؤسسة غير مناسب لأنه لا يرضي جميع العمال و هو ما يآثر سلباً على مردودية و أداء العمال و يمنع المؤسسة من الوصول الى أهدافها الإستراتيجية

المبحث الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية ، حيث اشتمل هذا المبحث على عينة و الأدوات المتبعة في الدراسة إضافة الى مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية ، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين، وقد تم تحديد العينة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية ، هذه العينة تتكون من 40 مبحوث من مجتمع الدراسة وتمت الإجابة على 30 استمارة استبيان حيث لم أتمكن من استرداد بعض الاستمارات و أخرى لم تكن فيها الإجابة واضحة أو بها أخطاء فتم إلغائها .

ثانياً: أدوات الدراسة

1- تصميم الاستبيان:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء و وجهات نظر موظفي المؤسسة حول مشكلة الدراسة، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي " استعمال لغة سليمة، صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل، ترتيب الأسئلة وتسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية "

❖ **تقسيم الأبعاد:** قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك

بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 30 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: نظام الحوافز ، والمحور الثاني : الإبداع الوظيفي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

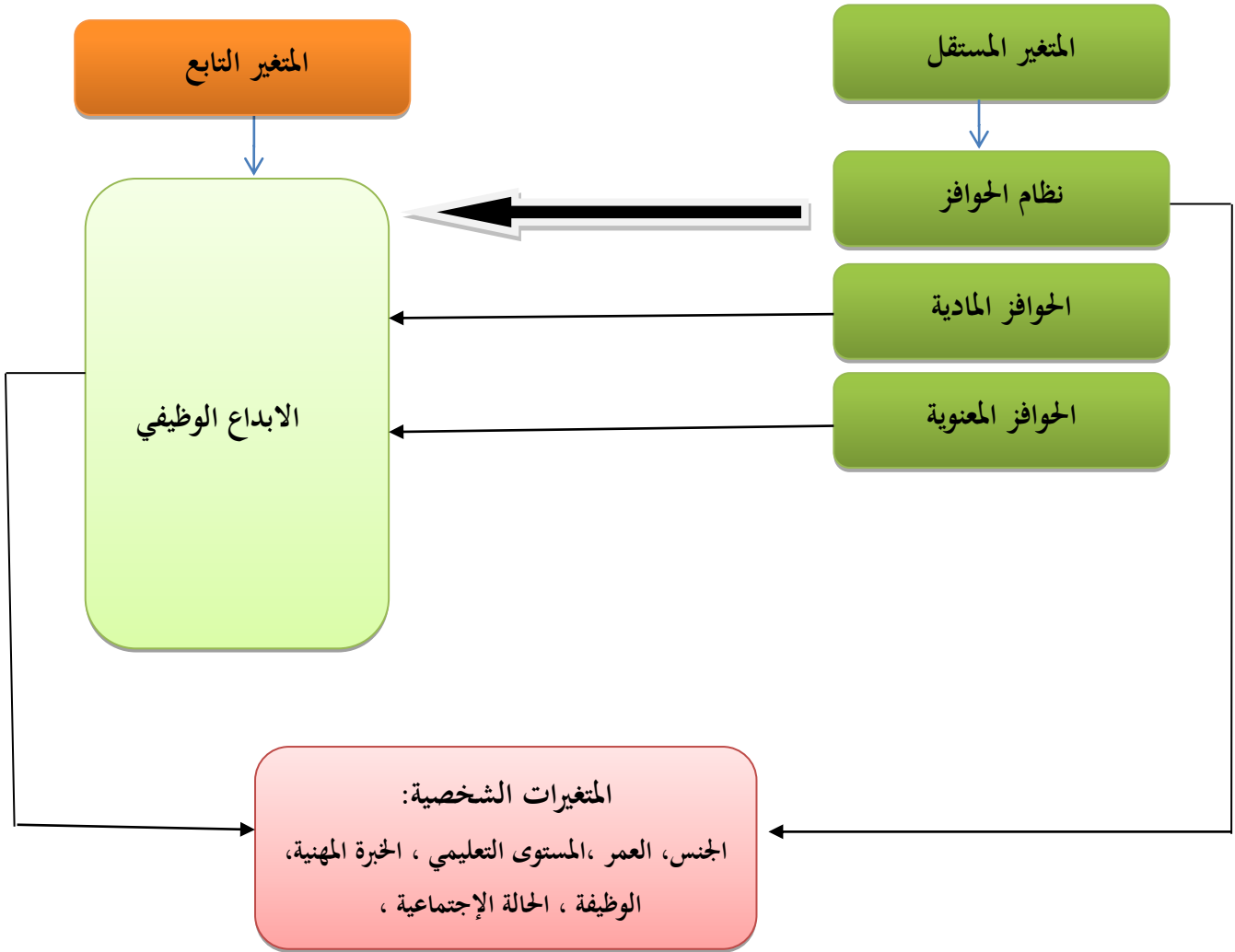
المحور الأول: نظام الحوافز وينقسم إلى جزئيين:

- البعد الأول: الحوافز المادية، ويتكون من (10) فقرات.
- البعد الثاني: الحوافز المعنوية ، ويتكون من (10) فقرات.
- المحور الثاني: الإبداع الوظيفي، ويتكون من (10) فقرات .**

❖ **التحكيم :** بعد تصميم الاستبيان و تقسيم أبعاده و اختيار فقراته كان من الواجب علينا عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) أعضاء في هيئة التدريسية للقيام بتحكيمه و إعطاء آرائهم و لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان ، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ، و توجد قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق رقم 03

❖ **نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة :** ارتكزت هذه الدراسة على معرفة اثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين. اما العينة فهي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية ، نظام الحوافز كمتغير مستقل ، أما الإبداع الوظيفي كمتغير تابع

الشكل رقم (2-2) يبين نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

ثالثا : مقياس ليكرت و درجة الموافقة

بعد توزيع الاستمارات على العينة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (2-1): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 (1-5) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5 = 0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1 + 0.8 = 1.80$ فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الاتجاه (التقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

رابعا : اختبار ألفا كرونباخ

يعد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار ثبات لمحاور الدراسة

جدول رقم (2-3): نتائج اختبار اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	Alpha
المحور الأول	الحوافز المادية	10	55.2%
	الحوافز المعنوية	10	53.5%
إجمالي محور نظام الحوافز		20	65.3%
إجمالي محور الإبداع الوظيفي		10	76.6%
الإجمالي		30	77.1%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات فوق 50% وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بنظام الحوافز هو (55.2%) ويتعلق ببعد الحوافز المادية , بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (53.5%) ويتعلق ببعد الحوافز المعنوية , بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جدا حيث بلغ (77.1%). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

خامسا : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يساوي 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبار سيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروف هو اختبار Kolmogorov-Smirnov وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

في دراستنا لدينا بعدين خاصة بنظام الحوافز ومحورين المحور الاول هو نظام الحوافز اجمالا بأبعاده والمحور الثاني هو الأبداع الوظيفي، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي Spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-4): اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار سيمنوف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.189	0.133	الحوافز المادية
0.137	0.140	الحوافز المعنوية
0.200	0.099	المحور الاول نظام الحوافز
0.200	0.120	المحور الثاني الإبداع الوظيفي

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنوف للمحاور والأنماط كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنوف ، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا . وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا اختبار فرضيات الدراسة .

سادسا: خصائص العينة

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

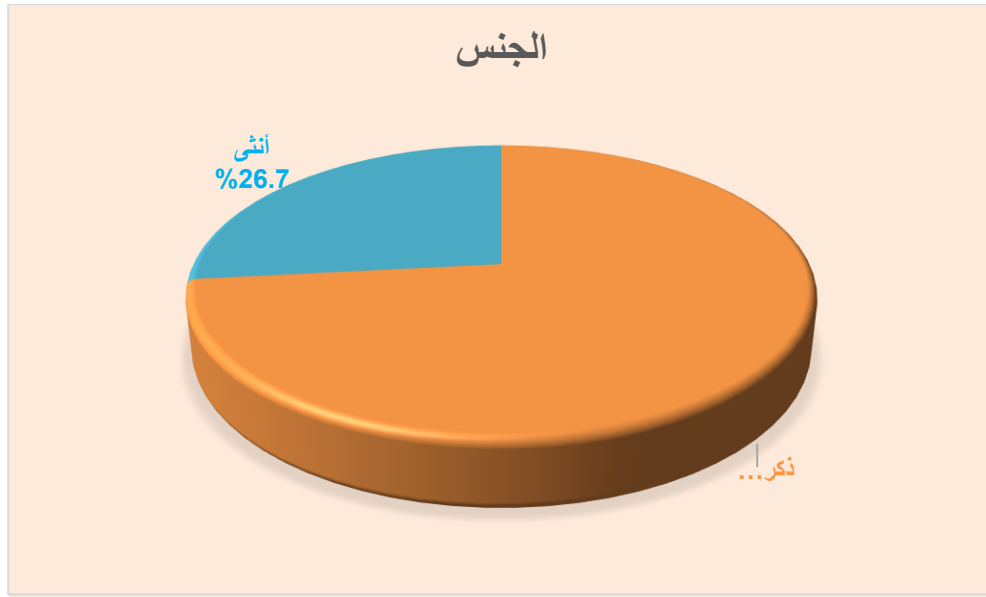
جدول رقم(2-5): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%73.3
أنثى	08	%26.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

تتكون عينة الدراسة من (30) فرد ، منهم 22 ذكر و 08 أنثى ، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس, إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 73.3% , في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 26.7% .

2- توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

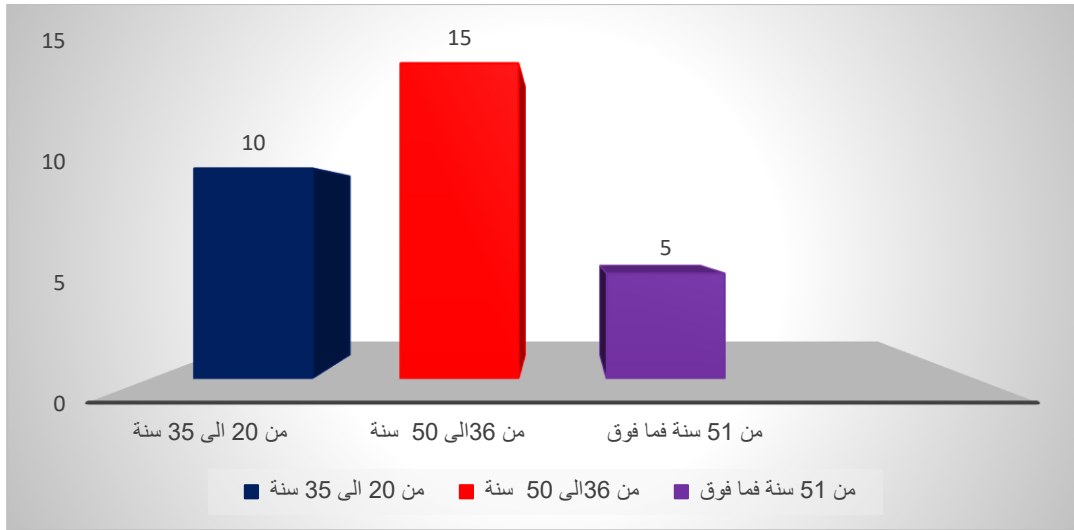
جدول رقم (2-6) : توزيع عينة دراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
33.3%	10	من 20 الى 35 سنة
50%	15	من 36 الي 50 سنة
16.7%	05	من 51 سنة فما فوق
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2-4) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي (من 36 الى 50 سنة) بنسبة مئوية 50%، تليها الفئة العمرية الأقل (من 20 إلى 35 سنة) بنسبة مئوية 33.3%، ثم تأتي الفئة الأقل تكرار وهي الفئة (من 51 سنة فما فوق)، والتي قدرت بنسبة 16.7%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا على نتائج البحث .

3- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

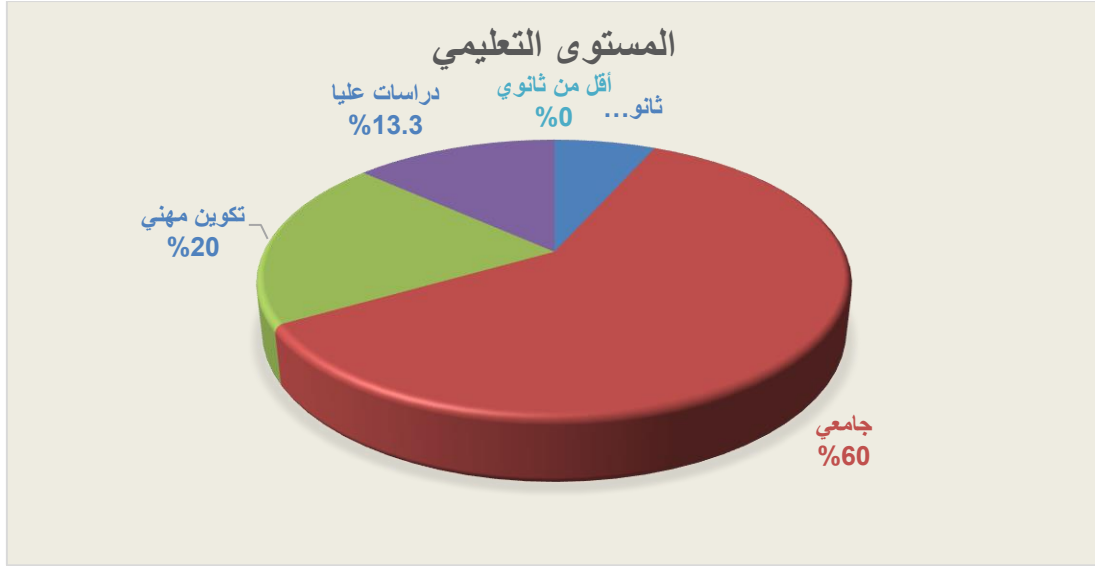
جدول رقم (2-7) : توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
اقل من ثانوي	00	00%
ثانوي	02	6.7%
جامعي	18	60%
تكوين مهني	06	20%
دراسات عليا	04	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Sps

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من الجامعيين حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة مئوية 60% وهي نسبة مرتفعة, في حين بلغت نسبة حاملي شهادة تكوين مهني 20% ونسبة حاملي شهادة دراسات اخرى 13.3% ونسبة حاملي شهادات ثانوي 6.7% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

4- توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة : وهي كما يوضحها الجدول التالي :

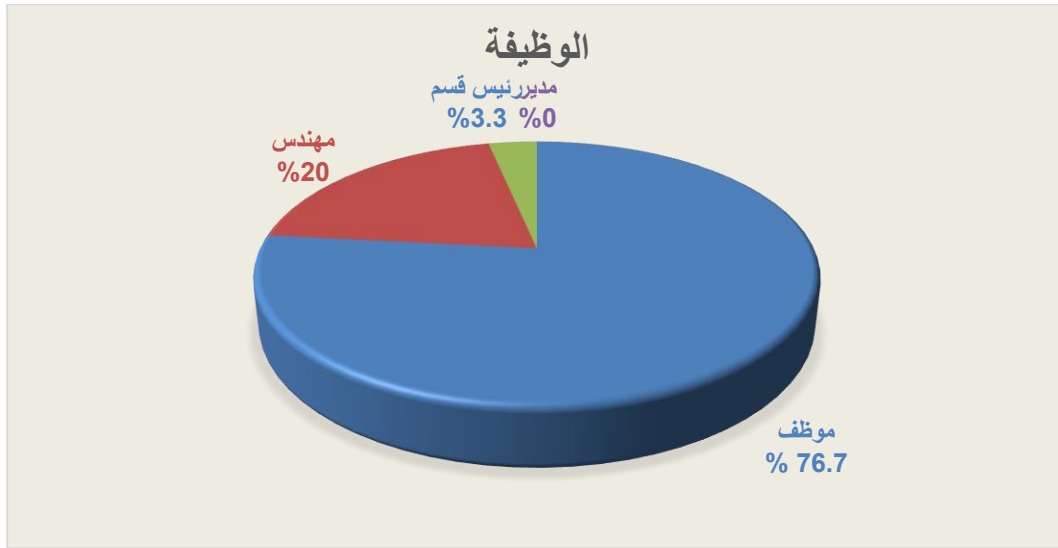
الجدول رقم (2-8) : يبين توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الفئة
76.7%	23	موظف
20%	06	مهندس
3.3%	01	رئيس قسم
00%	00	مدير
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2-6) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين الإداريين يمثلون أكبر نسبة 76.7%، أما مهندسين يمثلون نسبة 20% و بالنسبة لرئيس القسم يمثلون نسبة 3.3% و سبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

5- توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

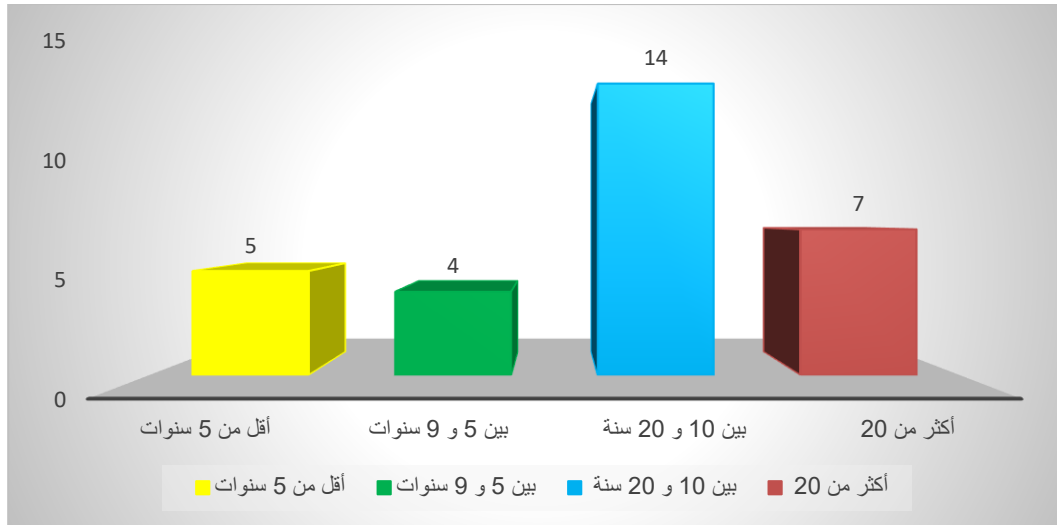
جدول رقم(2-9) : توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	16.7%
بين 5 و 09 سنوات	04	13.3%
بين 10 و 20 سنة	14	46.7%
أكثر من 20 سنة	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة, حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (من 10 الى 20 سنوات) حيث قدرت بـ 46.7% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع, ثم تليها نسبة الأفراد (أكثر من 20 سنة) نسبة مئوية 23.3%, تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية تقدر بـ 16.7%, ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم (من 5 الى 9 سنوات) مئوية قدرت بـ 13.3%.

6- توزيع أفراد العينة تبعا للحالة الاجتماعية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

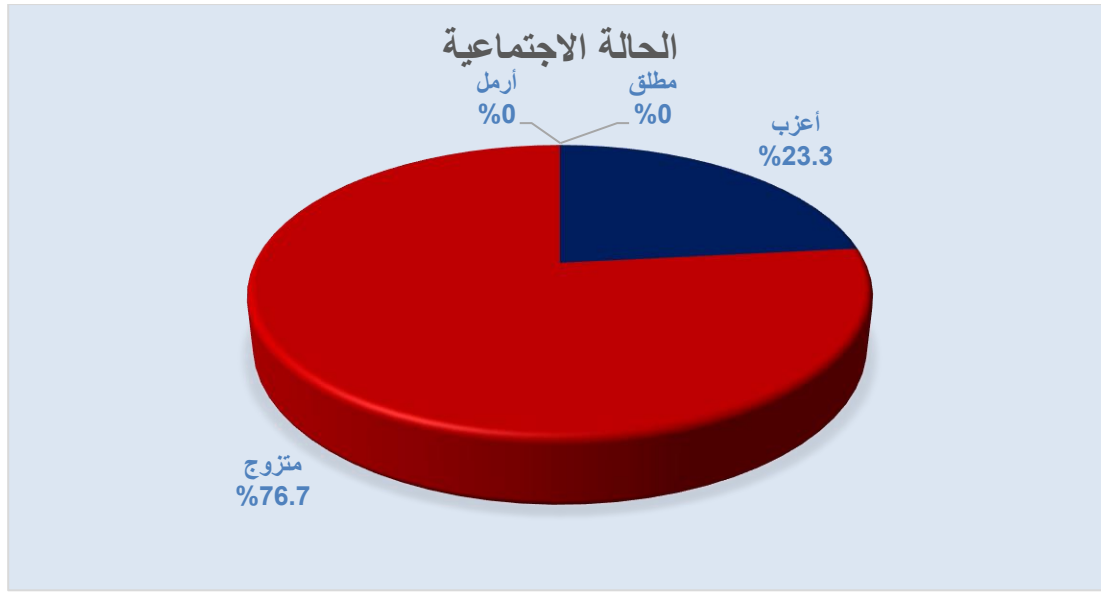
جدول رقم (2-10) : توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية

البيان	التكرار	النسبة
أعزب	07	23.3%
متزوج	23	76.7%
أرمل	00	00%
مطلق	00	00%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (2-8): توزيع عينة دراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية أن أغلبية أفراد العينة من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم 23 فرد بنسبة مئوية 76.7% وهي نسبة مرتفعة, في حين بلغت نسبة فئة اعزب 23.3% .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

أولا : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكرت

في هذا العنصر سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكرت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات اجابات العينة لأثر نظام الحوافز على ابداع الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية .

❖ دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور نظام الحوافز:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الحوافز المادية كما يلي :

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الجدول رقم(2-11): اتجاه إجابات العينة حول محور نظام الحوافز

الترتيب	الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الاجابات					العبارات		
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق			
17	محايد	متوسطة	0.817	2.433	0	4	7	17	2	التكرار	أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يفوق الجهد الذي أبذله في العمل	01
					0	13.3	23.3	56.7	6.7	النسبة		
20	غير موافق	ضعيفة	0.639	2.066	0	1	4	21	4	التكرار	يمنحني مديري مكافآت مادية نتيجة للعمل الإضافي باستمرار	02
					0	3.3	13.3	70	13.3	النسبة		
10	محايد	متوسطة	1.927	2.966	0	10	11	7	2	التكرار	نظام الترقية بالمؤسسة يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به	03
					0	33.3	36.7	23.3	6.7	النسبة		
16	غير موافق	ضعيفة	1.006	2.566	1	5	7	14	3	التكرار	أحصل على علاوات من حين لآخر نتيجة أدائي لمهامي على أكمل وجه	04
					13.3	16.7	23.3	46.7	10	النسبة		
19	غير موافق	ضعيفة	1.053	2.166	0	5	4	12	9	التكرار	توفر إدارة المؤسسة السكن والنقل لموظفيها	05

الفصل الثاني: دراسة حالة- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

					0	16.7	13.3	40	30	النسبة		
08	محايد	متوسطة	1.019	3.166	0	15	5	8	2	التكرار	يخصم من راتبي عند قيامي بمخالفات تنظيمية غير مبررة	06
					0	50	16.7	26.7	6.7	النسبة		
01	موافق	كبيرة	0.907	3.733	5	16	7	1	1	التكرار	تقوم إدارة مؤسستنا بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	07
					16.7	53.3	23.3	3.3	3.3	النسبة		
07	محايد	متوسطة	1.147	3.166	4	5	15	2	4	التكرار	تسعى إدارة مؤسستنا إلى توزيع المكافآت الدورية بشكل عادل و مناسب يتوافق مع أداء الموظفين	08
					13.3	16.7	50	6.7	13.3	النسبة		
02	موافق	كبيرة	0.868	3.733	6	13	8	3	0	التكرار	يقوم مديري بخصم نقاط من منحة الأداء عند ارتكابي لمخالفات مهنية	09
					20	43.3	26.7	10	0	النسبة		
12	محايد	متوسطة	1.019	2.833	1	7	11	8	3	التكرار	تخصص إدارة المؤسسة هدايا تحفيزية للموظفين المتفانين في عملهم من حين لآخر	10
					3.3	23.3	36.7	26.7	10	النسبة		
15	محايد	متوسطة	0.758	2.666	0	5	11	13	1	التكرار	أحصل من قبل مديري على شهادات شرفية وتقديرية نتيجة	11

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

					0	16.7	36.7	43.3	3.3	النسبة	لنجاحاتي المستمرة	
11	محايد	متوسطة	1.028	2.900	0	9	11	6	4	التكرار	أحصل على المدح و الثناء من مديري عند قيامي بواجباتي بدقة	12
					0	30	36.7	20	13.3	النسبة		
13	محايد	متوسطة	0.912	2.833	0	9	13	5	3	التكرار	يعترف لي مديري بكفاءتي في عملي أمام الموظفين	13
					0	30	43.3	16.7	10	النسبة		
09	محايد	متوسطة	0.870	3.000	0	9	16	2	3	التكرار	يأخذ مديري بأرائي ومقترحاتي عندما يواجه مشكلة وظيفية	14
					0	30	53.3	6.7	10	النسبة		
04	موافق	كبيرة	0.718	3.633	4	12	14	0	0	التكرار	يعمل مديري على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية	15
					13.3	40	46.7	0	0	النسبة		
03	موافق	كبيرة	0.794	3.700	3	17	6	4	0	التكرار	أحصل على التوبيخ و الانذار عند الخطأ	16
					10	56.7	20	13.3	0	النسبة		
14	محايد	متوسطة	0.773	2.766	0	4	17	7	2	التكرار	يسمح لي مديري بالمشاركة في اتخاذ القرارات كدعم لتحليلاتي الصائبة للمشاكل	17
					0	13.3	56.7	23.3	6.7	النسبة		

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

06	محايد	متوسطة	0.889	3.366	3	10	12	5	0	التكرار	يعاقب الموظفون السيئون بإدراج أسمائهم في القائمة السوداء للإدارة	18
					10	33.3	40	16.7	0	النسبة		
05	محايد	متوسطة	1.033	3.366	3	12	8	6	1	التكرار	تقيم إدارة مؤسستنا حفل سنوي للموظفين مع توزيع هدايا تكريما لهم	19
					10	40	26.7	20	3.3	النسبة		
18	محايد	متوسطة	1.188	2.366	0	3	8	9	10	التكرار	سبق لي و أن تعرضت لعقوبات من قبل إدارة مؤسستنا منذ التحاقني بها	20
					0	10	26.7	30	33.3	النسبة		
	محايد		0.332	2.955	30	167	196	150	54	الإجمالي		

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Spss

تحليل اتجاهات اجابات العينة حول محور نظام الحوافز

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.733 و انحراف معياري يقدر ب 0.907 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أقر الموظفون أن إدارة مؤسستهم تقوم بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (09) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.733 و انحراف معياري يقدر ب 0.868 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أقر الموظفون أن مديريهم يقوم بحصم نقاط من منحة الأداء عند ارتكابهم لمخالفات مهنية
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (16) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.700 و انحراف معياري يقدر ب 0.794 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أقر الموظفون أنهم يحصلون على التوبيخ و الانذار عند الخطأ
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.633 و انحراف معياري يقدر ب 0.718 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق حيث اعترف الموظفون أن مديريهم يعمل على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (19) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.366 و انحراف معياري يقدر ب 1.033 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص إقامة إدارة مؤسستهم حفل سنوي للموظفين مع توزيع هدايا تكريما لهم
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (18) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.366 و انحراف معياري يقدر ب 0.889 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص بمعاقبة إدارة مؤسستهم الموظفون السيئون بإدراج أسمائهم في القائمة السوداء للإدارة
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.166 و انحراف معياري يقدر ب 1.147 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

- محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص بسعي إدارة مؤسستهم إلى توزيع المكافآت الدورية بشكل عادل و مناسب يتوافق مع أدائهم
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.166 و انحراف معياري يقدر ب 1.019 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص بالخصم من راتبهم عند قيامهم بمخالفات تنظيمية غير مبررة
 - نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.000 و انحراف معياري يقدر ب 0.870 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص يأخذ مديرهم بأرائهم ومقترحاتهم عندما يواجه مشكلة وظيفية
 - نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.966 و انحراف معياري يقدر ب 1.927 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص تناسب نظام الترقية بالمؤسسة مع طبيعة العمل الذي يقومون به
 - نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.900 و انحراف معياري يقدر ب 1.028 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص حصولهم على المدح و الثناء من قبل مديرهم عند قيامهم بواجباتهم بدقة
 - نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.833 و انحراف معياري يقدر ب 1.019 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص بتخصيص إدارة مؤسستهم هدايا تحفيزية للموظفين المتفانين في عملهم من حين لآخر.
 - نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.833 و انحراف معياري يقدر ب 0.912 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محاميد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص باعتراف مديرهم لهم بكفاءتهم في عملهم أمام الموظفين الآخرين
 - نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.766 و انحراف معياري يقدر ب 0.773 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

محايد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص السماح لمديريهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كدعم لتحليلاتهم الصائبة للمشاكل

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.666 و انحراف معياري يقدر ب 0.758 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبقى الموظفون على حيادتهم فيما يخص حصولهم على شهادات شرفية وتقديرية من قبل مديريهم نتيجة لنجاحاتهم المستمرة

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.566 و انحراف معياري يقدر ب 1.006 و درجة موافقة ضعيفة حيث اتجهت العبارة نحو غير موافق أين أبدى الموظفون عدم موافقتهم على حصولهم على علاوات من حين لآخر نتيجة أدائهم لمهامهم على أكمل وجه

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.433 و انحراف معياري يقدر ب 0.817 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبقى الموظفون على حيادتهم حول شعورهم بأن الأجر الذي يتقاضونه يفوق الجهد الذي يبذلونه في العمل

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (20) جاءت في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.366 و انحراف معياري يقدر ب 1.188 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبقى الموظفون على حيادتهم حول أن سبق لهم و أن تعرضوا لعقوبات من قبل إدارة مؤسستهم منذ التحاقهم بها

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 2.166 و انحراف معياري يقدر ب 1.053 و درجة موافقة ضعيفة حيث اتجهت العبارة نحو غير موافق أين أبدى الموظفون عدم موافقتهم على توفير إدارة مؤسستهم السكن والنقل لموظفيها

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.066 و انحراف معياري يقدر ب 0.639 و درجة موافقة ضعيفة حيث اتجهت العبارة نحو غير موافق أين أبدى الموظفون عدم موافقتهم على منح مديريهم لهم مكافآت مادية نتيجة للعمل الإضافي باستمرار

من خلال البيانات السابقة لمحور نظام الحوافز نجد أن أغلبية إجاباتهم كانت تتجه نحو محايد ماعدا أربع عبارات تضمنت موافق و هي عبارات رقم (7 و 9 و 15 و 16) وكذلك وجود 3 عبارات تضمنت غير موافق و

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

العبارات هي (2 و 4 و 5) حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (2.955) والانحراف المعياري قدره (0.332) وهذه تقع في المجال (2.61-3.40), أي أن الوسط الحسابي بدرجة موافقة متوسطة

نستنتج اخيرا ان المؤسسة لا تطبق نظام الحوافز المادية بشكل جيد فهي تقوم فقط بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، بينما من جهة اخرى تقوم بخصم نقاط من منحة الأداء عند ارتكاب مخالفات مهنية

و نستنتج ايضا ان معظم عبارات الحوافز المعنوية اتجهت الى محايد ، وهذا يفسر شيئين مهمين اما ان العبارات لم تكن واضحة و ان نظام الحوافز المعنوية غير مطبق تماما في المؤسسة ، ماعدا عبارتين تدلان على ان المؤسسة تقوم بالتوبيخ في حالة الخطأ او يعمل المدير على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية

❖ دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الابداع الوظيفي :

سوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة للإبداع الوظيفي: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة الإبداع الوظيفي كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الجدول رقم (2-12): اتجاه إجابات العينة حول محور الإبداع الوظيفي

الترتيب	الإتجاه	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبارات		
					غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
04	موافق	كبيرة	0.776	3.466	2	13	13	2	0	التكرار	يرتفع مستوى الإبداع الوظيفي لدي نتيجة التحفيزات المالية التي أحصل عليها	01
					6.7	43.3	43.3	6.7	0	النسبة		
05	موافق	كبيرة	0.681	3.466	0	17	10	3	0	التكرار	يرتفع مستوى الابداع الوظيفي لدي نتيجة لعمليات التدريب المستمرة التي توفرها المؤسسة	02
					0	56.7	33.3	10	0	النسبة		
07	محايد	متوسطة	1.074	3.133	1	14	7	5	3	التكرار	يرتفع مستوى إبداعي نتيجة ترقيتي في الرتب والدرجات	03
					3.3	46.7	23.3	16.7	10	النسبة		
02	موافق	كبيرة	1.042	3.500	3	15	9	0	3	التكرار	التشجيع المستمر للتحديات الجديدة من أهم الدوافع التي تساهم في زيادة الرغبة الإبداعية لدي	04
					10	50	30	0	10	النسبة		
08	محايد	متوسطة	0.764	3.033	0	9	12	9	0	التكرار	تعمل إدارة المؤسسة على توفير المناخ المناسب للإبداع	05

الفصل الثاني: دراسة حالة- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

					0	30	40	30	0	النسبة	والابتكار لدى الموظفين	
09	محايد	متوسطة	1.014	2.933	0	10	13	3	4	التكرار	تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب التكنولوجيا المتقدمة واللازمة لتوليد أفكار جديدة لدى الموظفين	06
					0	33.3	43.3	10	13.3	النسبة		
01	موافق	كبيرة	1.040	3.766	8	13	7	0	2	التكرار	الحوافز المادية و المعنوية دافع للإبداع الوظيفي	07
					26.7	43.3	23.3	0	6.7	النسبة		
06	محايد	متوسطة	1.061	3.333	1	14	10	2	3	التكرار	تسعى إدارة مؤسستنا إلى تنمية و تطوير قدرات العمال بشكل دائم و مستمر	08
					3.3	46.7	33.3	6.7	10	النسبة		
10	غير موافق	ضعيفة	0.739	2.266	1	9	16	14	0	التكرار	تفسح إدارة المؤسسة المجال لموظفيها لطرح أفكارهم الإبداعية وتبنيها مادامت في الاتجاه الصحيح وتخدم أهداف المؤسسة.	09
					3.3	30	53.3	13.3	0	النسبة		
03	موافق	كبيرة	0.973	3.500	4	12	12	0	2	التكرار	قدرة المسؤولين على تحويل العمل إلى شيء ممتع عند الموظفين وليس وظيفة فحسب يُعد دافعا للإبداع.	10
					13.3	40	40	0	6.7	النسبة		
	محايد		0.527	3.340	20	126	109	28	17	الإجمالي		

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Spss

تحليل اتجاهات اجابات العينة حول محور الابداع الوظيفي :

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.766 و انحراف معياري يقدر ب 1.040 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أقر الموظفون أن الحوافز المادية و المعنوية دافع للإبداع الوظيفي
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.500 و انحراف معياري يقدر ب 1.042 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أبدى الموظفون رغبتهم في التشجيع المستمر للتحديات الجديدة لأنها من أهم الدوافع التي تساهم في زيادة الرغبة الإبداعية لديهم .
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.500 و انحراف معياري يقدر ب 0.973 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أقر الموظفون بقدرة المسؤولين على تحويل العمل إلى شيء ممتع عند الموظفين وليس وظيفة فحسب يُعد دافعا للإبداع.
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.466 و انحراف معياري يقدر ب 0.776 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أبدى الموظفون رغبتهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي لديهم نتيجة التحفيزات المالية التي يحصلون عليها
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.466 و انحراف معياري يقدر ب 0.681 و درجة موافقة كبيرة حيث اتجهت العبارة نحو موافق أين أبدى الموظفون رغبتهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي لديهم نتيجة لعمليات التدريب المستمرة التي توفرها المؤسسة
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.333 و انحراف معياري يقدر ب 1.061 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبدى الموظفون حيادتهم حول سعي إدارة مؤسستهم إلى تنمية و تطوير قدرات العمال بشكل دائم و مستمر

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.133 و انحراف معياري يقدر ب 1.074 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبدى الموظفون حيادتهم حول ارتفاع مستوى إبداعهم نتيجة ترقية ترقية في الرتب والدرجات
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.033 و انحراف معياري يقدر ب 1.014 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبدى الموظفون حيادتهم حول عمل إدارة مؤسستهم على توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لدى الموظفين
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.266 و انحراف معياري يقدر ب 0.764 و درجة موافقة متوسطة حيث اتجهت العبارة نحو محايد أين أبدى الموظفون حيادتهم حول سعي إدارة مؤسستهم إلى استقطاب التكنولوجيا المتقدمة واللازمة لتوليد أفكار جديدة لديهم
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (09) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.933 و انحراف معياري يقدر ب 0.739 و درجة موافقة ضعيفة حيث أبدى الموظفون عدم موافقتهم على أن إدارة مؤسستهم تفسح لهم المجال لطرح أفكارهم الإبداعية و تبنيها مادامت في الإتجاه الصحيح و تخدم أهداف المؤسسة

تشير البيانات السابقة بأن محور الإبداع الوظيفي، تبين بأن اغلب أفراد العينة قد أعطوا الموافقة، ماعدا 4 عبارات تضمنت محايد وهي العبارات رقم (3 و 5 و 6 و 8)، وعبارة واحدة تضمنت غير موافق وهي عبارة رقم (9)، أما إجمالي محور الإبداع الوظيفي للعاملين فيتجه نحو المحايدة، حيث قيمة المتوسط الحسابي (3.340) وقدر الانحراف المعياري (0.527)

كنتيجة نهائية لاحظنا عدم ابداء افراد العينة لرأيهم بوضوح من خلال اتجاهات اجابات العينة التي كانت محايد، مما يدفعنا للاستنتاج انه ليس هناك اتجاه واضح للإبداع الوظيفي في المؤسسة الا من خلال بعض العبارات

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

ثانيا : اختبار الفرضيات

سنتناول في هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر فرضية التأثير من خلال اختبار ما يلي :

1/ اختبار الاثر بين نظام الحوافز والابداع الوظيفي ،

2// اختبار الاثر بين الحوافز المادية والابداع الوظيفي،

3// اختبار الاثر بين الحوافز المعنوية والابداع الوظيفي،

1/ اختبار الاثر بين نظام الحوافز والابداع الوظيفي : سوف نقوم بطرح الفرضية الصفرية التالية

الفرضية الصفرية الرئيسية H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ابعاد نظام الحوافز إجمالاً مع محور الابداع الوظيفي

في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي ANOVA ، كما هو موضح في الجداول التالية :

الجدول رقم (2-13) : نتائج اختبار اثر ابعاد نظام الحوافز على الابداع الوظيفي حسب تحليل التباين الاحادي ANOVA

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	β	Sig
الارتباط	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	معامل	مستوى	الدلالة
الابداع الوظيفي	0.399	0.159	5.293	1	0.623	0.029
				28		
				29		

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 03)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X \quad \Rightarrow \quad Y = 1.488 + 0.623 X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية ، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.399) وهو ارتباط ضعيف طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R² بلغ (0.159) حيث أن 15.9% من التغير في نظام الحوافز يؤدي

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

للتغير في ابداع الوظيفي للعاملين ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.623$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.029 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بنظام الحوافز في شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية يؤدي الي زيادة الاهتمام بالإبداع الوظيفي للعاملين بقيمة (62.3%) ، ويؤكد معنوية أثر نظام الحوافز على الابداع الوظيفي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=5.293$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة ($\text{sig}=0.029$) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية على الابداع الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.

2/ اختبار الاثر بين نظام الحوافز المادية والابداع الوظيفي : سوف نقوم بطرح الفرضية الصفرية التالية
الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية مع محور الابداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية عند مستوى دلالة 0.05
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجداول التالية :

الجدول رقم (2-14) : نتائج اختبار اثر الحوافز المادية على الابداع الوظيفي حسب تحليل التباين الاحادي ANOVA

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	β	Sig
الارتباط	معامل	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الابداع الوظيفي	0.279	0.078	2.365	1	0.357	0.135
				28		
				29		

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 03)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X \quad \Rightarrow \quad Y = 2.321 + 0.357 X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على الابداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية ، إذ بلغ معامل ارتباط ($r=0.279$) وهو ارتباط ضعيف طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.078) حيث أن 7.8% من

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

التغير في نظام الحوافز المادية يؤدي للتغير في ابداع الموظفين للعاملين ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.375$) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.135 وهي اكبر من 0.05 ، ويؤكد عدم معنوية أثر نظام الحوافز على الابداع الوظيفي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=2.365$) وهي غير دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة ($\text{sig}=0.135$) ، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية على الابداع الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.

3/ اختبار الاثر بين نظام الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي : سوف نقوم بطرح الفرضية الصفرية التالية
الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية عند مستوى دلالة 0.05
 لا اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجداول التالية :

الجدول رقم (2-15) : نتائج اختبار اثر الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي حسب تحليل التباين الاحادي ANOVA

Sig مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.019	0.584	1	6.221	0.182	0.426	الابداع الوظيفي
		28				
		29				

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss (انظر الملحق 03)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X \quad \Longrightarrow \quad Y = 1.574 + 0.584 X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية ، إذ بلغ معامل ارتباط ($r=0.0.426$) وهو ارتباط متوسط طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.182) حيث أن 18.2% من التغير في نظام الحوافز المادية يؤدي للتغير في ابداع الموظفين للعاملين ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (

الفصل الثاني: دراسة حالة-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

$\beta=0.584$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.019 وهي اقل من 0.05 ، وان الزيادة بوحدة واحدة من الاهتمام بالحوافز المعنوية يزيد الاهتمام بالابداع الوظيفي بنسبة 58.4 ويؤكد معنوية أثر نظام الحوافز المعنوية على الابداع الوظيفي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=6.221$) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، لان قيمة ($sig=0.019$) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية على الابداع الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.

اخيرا نستنتج ان الحوافز المعنوية فقط تؤثر على الابداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية على الابداع الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.

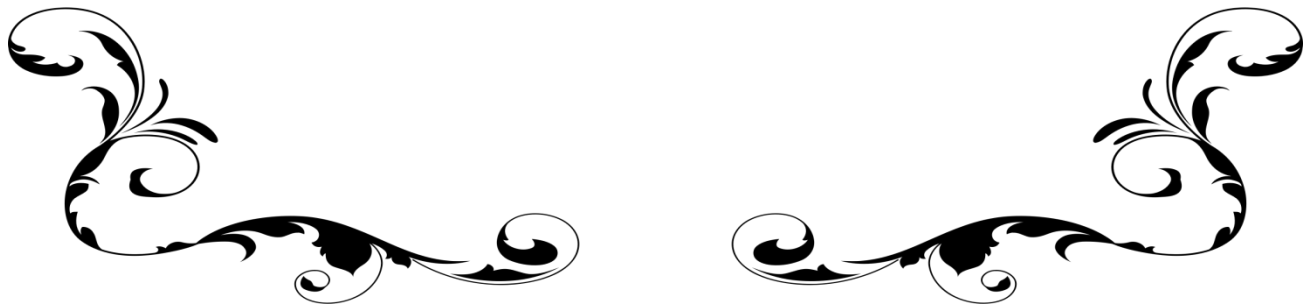
خلاصة الفصل الثاني :

لقد احتوى هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (فرع بوهراوة)، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية لأثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين، حيث وزعت استمارات الاستبيان على المدراء و رؤساء المصالح و الموظفين، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية .

و من خلال ما سبق نذكر بعض النتائج المتحصل عليها :

- المؤسسة لا تطبق نظام الحوافز بالشكل الكافي الذي يسمح للموظفين بالإبداع في عملهم و ذلك من خلال عدم رضا الموظفين على الحوافز المقدمة في المؤسسة سواءا المادية او المعنوية
- درجة موافقة المجتمع عالية فيما يخص أن الحوافز المادية و المعنوية دافع للإبداع الوظيفي و أن مستوى الإبداع يرتفع نتيجة لعمليات التدريب المستمرة و عليه يمكننا القول أن المؤسسة لا تستعمل نظام الحوافز بالشكل الأمثل و أن المؤسسة لا تتبنى اتجاه واضح فيما يخص الإبداع الوظيفي .
- أقر العاملون في المؤسسة على أهمية الحوافز المادية و المعنوية في التأثير على مستوى الإبداع الوظيفي لديهم
- لا تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (فرع بوهراوة) مؤسسة مبدعة لأنها لا تعطي الاهتمام الكافي للإبداع الوظيفي و لا تقوم بالتشجيع المناسب للأفراد المبدعين

خاتمة عامة



من خلال دراستنا لموضوع أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين المقامة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية و المتكون من فصلين ، الفصل الأول نظري تناولنا فيه الإطار النظري لكل من الحوافز و الإبداع الوظيفي و الدراسات السابقة و الفصل الثاني تطبيقي تناولنا فيه تقديم عام حول المؤسسة و عينة و أدوات الدراسة إضافة الى عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات من خلال هذا تبين لي أن الحوافز وبمختلف أنواعها (المادية ، المعنوية) من أهم النظم والسياسات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات في عصرنا الحديث ، حيث تعتبر أداة لتحقيق أهداف المؤسسات وزيادة فاعليتها، و يعتبر التحدي الكبير الذي تواجهه أي مؤسسة في الوقت الحالي هو كيفية تحقيق أهدافها و ضمان الاستمرارية و مواكبة التطورات الحاصلة في العالم في الوقت الحالي و في المستقبل، و تبرز أهمية الحوافز من حيث أنها هي الدافع للرفع من حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم وإشباع احتياجات العاملين و هذا ما ينتج عنه الإبداع داخل المؤسسة و تتحول الى مؤسسة مبدعة ويتم هذا عن طريق وضع استراتيجية واضحة و أسس عادلة لنظام الحوافز، إضافة الى شروط اخرى يجب ان تتوفر في المؤسسة لتحقيق الإبداع الوظيفي كالمناخ الملائم وفتح الحوار والاتصال بين الإدارة والعاملين والاعتماد على التدريب لإعداد المورد البشري وتأهيله ، و أيضا يتأثر الإبداع بعنصر الخبرة و مهارات التفكير أي ما يتوصل إليه العامل من أفكار جديدة.

و قد اثارت الدراسة جملة من التساؤلات و قدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت الى عدة استنتاجات ساهمت في الاجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها وفي ما يلي النتائج التي تم التوصل إليها و أهم الإقتراحات :

أولا-نتائج الدراسة :

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعنوية و الإبداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية من
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المادية و الإبداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية
- 3- المؤسسة لا تطبق نظام الحوافز المادية بشكل جيد فهي تقوم فقط بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، بينما من جهة اخرى تقوم بخصم نقاط من منحة الأداء عند ارتكاب مخالفات مهنية

- 4- معظم عبارات الحوافز المعنوية اتجهت الى محايد ، وهذا يفسر شيئين مهمين اما ان العبارات لم تكن واضحة و ان نظام الحوافز المعنوية غير مطبق تماما في المؤسسة ، ماعدا عبارتين تدلان على ان المؤسسة تقوم بالتوبيخ في حالة الخطأ و يعمل المدير على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية
- 5- ليس هناك اتجاه واضح للإبداع الوظيفي في المؤسسة الا من خلال بعض العبارات
- 6- الحوافز المعنوية فقط تؤثر على الابداع الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية على الابداع الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.
- 7- أقر العاملون في المؤسسة على أهمية الحوافز المادية و المعنوية في التأثير على مستوى الإبداع الوظيفي لديهم
- 8- لا تعتبر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (فرع بوهراوة) مؤسسة مبدعة لأنها لا تعطي الاهتمام الكافي للإبداع الوظيفي و لا تقوم بالتشجيع المناسب للأفراد المبدعين

ثانيا-الاقتراحات الدراسة :

و من خلال النتائج التي تم ذكرها سابقا يمكننا تقديم الإقتراحات الآتية :

- 1- تطبيق نظام الحوافز بالشكل الملائم الذي يرضي الأفراد العاملين
- 2- ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء أو الإنتاج مما يؤدي الى رضا الطرفين
- 3- الرفع من المنح والمكافئات المقدمة للعاملين
- 4- الاهتمام أكثر بالأفراد العاملين و تشجيعهم بالشكل الذي يتناسب مع مستوى آدائهم
- 5- يجب على المؤسسة إعطاء أولوية لعنصر الإبداع داخل المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية
- 6- يجب على إدارة المؤسسة إعطاء الاهتمام الكافي للأفراد المبدعين و تمييزهم عن بقية العمال مما يدفع بقية العمال الى الزيادة في مستوى ابداعهم لكي يحظو هم أيضا بالإهتمام الكافي و التمييز و ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة

ثالثا-آفاق الدراسة :

- 1- إدارة الإبداع الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي
- 2- أثر الإبداع الوظيفي في تطور المؤسسات الجزائرية
- 3- دراسة مقارنة بين الإبداع الوظيفي في القطاع العام والخاص

المراجع

المراجع العربية :

أولا : الكتب

- 1) جمال خير الله ، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، الأردن، 2008،
- 2) حسن حريم ،إدارة المنظمات منظور كمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، طبعة أولى ، لأردن
- 3) خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل ، الطبعة الأولى، الأردن ، 2005
- 4) شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان،الأردن،1996
- 5) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2010
- 6) ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن، 1997
- 7) علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، الطبعة الأولى، 1982،
- 8) لكحل منيف ، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي ،دار المثقف للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2018،
- 9) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة ، طبعة أولى، 2013
- 10) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2003
- 11) الهاشمي لوكياء ، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، الجزائر، 2006

ثانيا : المجالات

- 12) بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد (17) ، الجزائر ، 2017 ،
- 13) رشا مهدي صالح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين ، مجلة الاقتصادي الخليجي ،العدد (19)،2011،
- 14) سهيلة بن جبار ، بياض مصطفى ، طيب سعيدة ، الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد ، المجلد 03 ، العدد 02 ، الجزائر، 2019

ثالثا : المذكرات و الأطروحات

- 15) بسمة قاسم محمد الدرايسة، مستوى الابداع الإداري و الوظيفي، (أطروحة ماجستير) ، جامعة اليرموك، 2008،
- 16) بلحبيب إبراهيم ، أثر الخوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين ،(مذكرة ماستر) ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة 2018

- 17) بن بردي مباركة، سلمي عبير، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، (مذكرة ماستر) ، جامعة الوادي ، الجزائر، 2021/2020
- 18) بن ماطل عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين، (أطروحة ماجستير) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2008
- 19) خالد ذيب أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين، (أطروحة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، أوت 2010
- 20) زاهية بودراح ، مدي تطبيق الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، (مذكرة نيل شهادة تقني سامي)، -المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج البحري، 2004
- 21) سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين،(مذكرة ماستر)، جامعة العربي التبسي-تبسة - الجزائر، 2016/2015
- 22) الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين،(أطروحة ماجستير) ، جامعة قسنطينة , 2012 – 2011
- 23) عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين،(أطروحة ماجستير)، سوريا، 2019
- 24) قميري صبرينة، قارش نواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي،(أطروحة ماستر) ،جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015
- 25) محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، (أطروحة ماجستير)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010
- 26) محمد مانع محمد الدوسري،أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين،(أطروحة ماجستير) ، الجامعة الأردنية، أوت 2006
- 27) مقيرش محمد ، تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين، (مذكرة ماستر) ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2019
- 28) ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الأكاديمية العربية بالدنمارك فلسطين، 2012/2011
- 29) وهيبه مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، (مذكرة ماستر)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007

رابعا : مداخلات

- 30) منور أسيرير، زهية كواش ، مداخلات بعنوان: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011

مراجع أجنبية

- 31) Anamtha Raj A. Arokiasamy, huamhon tat and AbdulGhani kanesan bin Abdullah- **The Effects of Reward System and Motivation on job satisfaction** -Evidence from the Education Industry in Malaysia. World Applied Sciences Journal 2013 issN1818-4952
- 32) Delbecq , L .A . & Mills ,K .P.(1986) . Managerial practice that enhance innovation .*Organizational Dynamics* ,Vol .14 ,No .1
- 33) MUOGABO.U.S- **the Impact of Employee Motivation On Organizational performance** – A study of Some Selected firms In Anambra State Nigeria The International Journal of Engineering And Science 2013 issN2319-1813
- 34) Tierney, P.; Farmer, S.M . & Graen ,G.B.(1999). An examination of leadership and employees creativity :The relevance of traits and relationships .*Personnel Psychology* ,Vol.52

الملاحق

الملحق 01 :

أخي /أختي الفاضل (ة)

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة (الاستبيان)، التي تمثل جزءا من دراسة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: " أثر نظام الحوافز على الإبداع الوظيفي للعاملين " يرجى منكم التعاون معنا من أجل جمع المعلومات والتي من شأنها أن تخدم موضوع البحث. نعدكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة شاكرين تعاونكم...

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس :

من 51 فما فوق

من 36 إلى 50

من 20 إلى 35

السن :

أرمل(ة)

مطلق(ة)

متزوج(ة)

أعزب(ة)

الحالة المدنية :

تكوين مهني

جامعي

ثانوي

أقل من ثانوي

المستوى التعليمي :

دراسات عليا

من 10 إلى 20 سنة

من 5 إلى 9 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

الوظيفة : موظف مهندس رئيس قسم مدير

الجزء الثاني : نظام الحوافز

البعد	رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المادية	01	أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يفوق الجهد الذي أبذله في العمل					
	02	يمنحني مديري مكافآت مادية نتيجة للعمل الإضافي باستمرار					
	03	نظام الترقية بالمؤسسة يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
	04	أحصل على علاوات من حين لآخر نتيجة أدائي لمهامي على أكمل وجه					
	05	توفر إدارة المؤسسة السكن والنقل لموظفيها					
	06	يخصم من راتبي عند قيامي بمخالفات تنظيمية غير مبررة					
	07	تقوم إدارة مؤسستنا بتوزيع مكافآت جماعية عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة					
	08	تسعى إدارة مؤسستنا إلى توزيع المكافآت الدورية بشكل عادل و مناسب يتوافق مع أداء الموظفين					
	09	يقوم مديري بخصم نقاط من منحة الأداء عند ارتكابي لمخالفات مهنية					
	10	تخصص إدارة المؤسسة هدايا تحفيزية للموظفين المتفانين في عملهم من حين لآخر.					
الحوافز المعنوية	11	أحصل من قبل مديري على شهادات شرفية وتقديرية نتيجة لنجاحاتي المستمرة					
	12	أحصل على المدح و الثناء من مديري عند قيامي بواجباتي بدقة					
	13	يعترف لي مديري بكفاءتي في عملي أمام الموظفين					
	14	يأخذ مديري بآرائي ومقترحاتي عندما يواجه مشكلة وظيفية					
	15	يعمل مديري على توفير الظروف الملائمة للموظفين بغية تأدية مهامهم بأريحية وفعالية					

					16	أحصل على التوبيخ و الانذار عند الخطأ
					17	يسمح لي مديري بالمشاركة في اتخاذ القرارات كدعم لتحليلاتي الصائبة للمشاكل
					18	يعاقب الموظفون السيئون بإدراج أسمائهم في القائمة السوداء للإدارة
					19	تقيم إدارة مؤسستنا حفل سنوي للموظفين مع توزيع هدايا تكريما لهم
					20	سبق لي و أن تعرضت لعقوبات من قبل إدارة مؤسستنا منذ التحاقني بها

الجزء الثالث: الإبداع الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يرتفع مستوى الإبداع الوظيفي لدي نتيجة التحفيزات المالية التي أحصل عليها					
22	يرتفع مستوى الإبداع الوظيفي لدي نتيجة لعمليات التدريب المستمرة التي توفرها المؤسسة					
23	يرتفع مستوى إبداعي نتيجة ترقيتي في الرتب والدرجات					
24	التشجيع المستمر للتحديات الجديدة من أهم الدوافع التي تساهم في زيادة الرغبة الإبداعية لدي					
25	تعمل إدارة المؤسسة على توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار لدى الموظفين					
26	تسعى إدارة المؤسسة إلى استقطاب التكنولوجيا المتقدمة واللازمة لتوليد أفكار جديدة لدى الموظفين					
27	الحوافز المادية و المعنوية دافع للإبداع الوظيفي					
28	تسعى إدارة مؤسستنا إلى تنمية و تطوير قدرات العمال بشكل دائم و مستمر					
29	تفسح إدارة المؤسسة المجال لموظفيها لطرح أفكارهم الإبداعية وتبنيها مادامت في الاتجاه الصحيح وتخدم أهداف المؤسسة.					
30	قدرة المسؤولين على تحويل العمل إلى شيء ممتع عند الموظفين					

الملحق 02 :

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	إسم و لقب الأستاذ
01	بن الزين حمزة
02	زواويد لزهاري
03	فيها خير مريم

الملحق 03 :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.552	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.535	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.653	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	30

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

ذكر	22	73.3	73.3	73.3
Valid أنثى	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 35 الى 20 من	10	33.3	33.3	33.3
سنة 50 الى 36 من	15	50.0	50.0	83.3
Valid فوق فما 51 من	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التعليمي. المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	2	6.7	6.7	6.7
جامعي	18	60.0	60.0	66.7
Valid المهني تكوين	6	20.0	20.0	86.7
دراسات عليا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	23	76.7	76.7	76.7
مهندس	6	20.0	20.0	96.7
Valid قسم رئيس	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	5	16.7	16.7	16.7
سنوات 9 الى 5 من	4	13.3	13.3	30.0
Valid سنوات 20 الى 10 من	14	46.7	46.7	76.7
سنة 20 من أكثر	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المدنية حالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعزب	7	23.3	23.3	23.3
متزوج	23	76.7	76.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يفوق أنتاجه الذي الأجر بأن أشعر العمل في أبذله الذي الجهد	30	0	2.4333	.81720
نتيجة مادية مكافآت مديري يمنحني باستمرار الإضافي للعمل	30	0	2.0667	.63968
مع يتناسب بالمؤسسة الترقية نظام به أقوم الذي العمل طبيعة	30	0	2.9667	.92786
لآخر حين من علاوات على أحصل وجه أكمل على لمهامي أدائي نتيجة	30	0	2.5667	1.00630
والنقل السكن المؤسسة إدارة توفر لموظفيها	30	0	2.1667	1.05318
بمخالفات قياسي عند راتبتي من خصم مبررة غير تنظيمية	30	0	3.1000	1.02889
مكافآت بتوزيع مؤسستنا إدارة تقوم الأهداف تحقيق عند جماعية	30	0	3.7667	.89763
للمؤسسة الإستراتيجية توزيع إلى مؤسستنا إدارة تسعى	30	0	3.1000	1.15520
مناسب و عادل بشكل الدورية المكافآت الموظفين أداء مع يتوافق	30	0	3.1000	1.15520
الأداء منحة من نقاط بخصم مديري يقوم مهنية لمخالفات ارتكابي عند	30	0	3.7333	.90719
تحفيزية هدايا المؤسسة إدارة تخصص حين من عملهم في المتفانين للموظفين	30	0	2.8333	1.01992
لآخر. شهادات على مديري قبل من أحصل لنجاحاتي نتيجة وتقديرية شرفية	30	0	2.6667	.80230
المستمرة مديري من الثناء و المدح على أحصل بدقة بواجباتي قياسي عند	30	0	2.8333	1.01992
عملي في بكفائتي مديري لي يعترف الموظفين أمام	30	0	2.9333	.94443
عندما ومقترحاتي بأرائي مديري يأخذ وظيفية مشكلة يواجه	30	0	3.0333	.88992
الظروف توفير على مديري يعمل مهامهم تأدية بغية للموظفين الملازمة	30	0	3.6667	.71116
وفعالية بأريحية الخطأ عند الانذار و التبليغ على أحصل	30	0	3.6333	.85029
اتخاذ في بالمشاركة مديري لي يسمح الصائبة لتحليلاتي كدم القرارات	30	0	2.7667	.77385
للمشاكل				

بإدراج السيئون الموظفون يعاقب للإدارة السوداء القائمة في أسمائهم سنوي حفل مؤسستنا إدارة تقيم لهم تكريما هدايا توزيع مع للموظفين قيل من لعقوبات تعرضت أن و لي سبق بها التحاقى منذ مؤسستنا إدارة	30	0	3.3667	.88992
مادية. الحوافز	30	0	3.3333	1.02833
معنوية. الحوافز	30	0	2.1333	1.00801
الحوافز. نظام. 1 محور	30	0	2.8733	.42013
الوظيفة. الإبداع. 2 محور	30	0	3.0367	.39259
	30	0	2.9550	.33201

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المادية. الحوافز	.133	30	.189	.970	30	.539
معنوية. الحوافز	.140	30	.137	.959	30	.299
الحوافز. نظام. 1 محور	.099	30	.200*	.974	30	.648
الوظيفة. الإبداع. 2 محور	.120	30	.200*	.951	30	.176

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Orrelations

		المادية. الحوافز	معنوية. الحوافز	الحوافز. نظام. 1 محور	الإبداع. 2 محور الوظيفي
المادية. الحوافز	Pearson Correlation	1	.347	.832**	.224
	Sig. (2-tailed)		.060	.000	.235
	N	30	30	30	30
معنوية. الحوافز	Pearson Correlation	.347	1	.809**	.437*
	Sig. (2-tailed)	.060		.000	.016
	N	30	30	30	30
الحوافز. نظام. 1 محور	Pearson Correlation	.832**	.809**	1	.399*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.029
	N	30	30	30	30
الوظيفة. الإبداع. 2 محور	Pearson Correlation	.224	.437*	.399*	1
	Sig. (2-tailed)	.235	.016	.029	
	N	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور 1 نظام الحوافز	Equal variances assumed	.394	.535	-1.012	28	.320	-.14091	.13929	-.42623	.14441
	Equal variances not assumed			-1.164	16.832	.261	-.14091	.12110	-.39661	.11479
محور 2 الإبداع الوظيفي	Equal variances assumed	.104	.749	-.682	28	.501	-.15000	.21985	-.60035	.30035
	Equal variances not assumed			-.668	11.991	.517	-.15000	.22462	-.63945	.33945

العمر BY محور 1 نظام الحوافز محور 2 الإبداع الوظيفي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز نظام 1 محور	Between Groups	.012	2	.006	.051	.950
	Within Groups	3.291	27	.122		
	Total	3.303	29			
الوظيفي الإبداع 2 محور	Between Groups	.156	2	.078	.266	.768
	Within Groups	7.916	27	.293		
	Total	8.072	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز نظام 1 محور	Between Groups	.129	3	.043	.352	.788
	Within Groups	3.175	26	.122		
	Total	3.303	29			
الوظيفي الإبداع 2 محور	Between Groups	.141	3	.047	.154	.926
	Within Groups	7.931	26	.305		
	Total	8.072	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز نظام 1 محور	Between Groups	.353	3	.118	1.037	.393
	Within Groups	2.950	26	.113		
	Total	3.303	29			
الوظيفي الإبداع 2 محور	Between Groups	1.827	3	.609	2.535	.079
	Within Groups	6.245	26	.240		
	Total	8.072	29			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الحوافز نظام 1 محور	Between Groups	.540	2	.270	2.637	.090
	Within Groups	2.764	27	.102		
	Total	3.303	29			
الوظيفي الإبداع 2 محور	Between Groups	.614	2	.307	1.112	.343
	Within Groups	7.458	27	.276		

Total	8.072	29		
-------	-------	----	--	--

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.134	1	.134	1.185	.286
الحوافز.نظام.1محور Within Groups	3.169	28	.113		
Total	3.303	29			
Between Groups	.431	1	.431	1.577	.220
الوظيفي.الإبداع.2محور Within Groups	7.641	28	.273		
Total	8.072	29			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.399 ^a	.159	.129	.49239

a. Predictors: (Constant), الحوافز.نظام.1محور

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.283	1	1.283	5.293	.029 ^b
1 Residual	6.789	28	.242		
Total	8.072	29			

a. Dependent Variable: الوظيفي.الإبداع.2محور

b. Predictors: (Constant), الحوافز.نظام.1محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.488	.810		1.837	.077
	الحوافز.نظام.1محور	.623	.271	.399	2.301	.029

a. Dependent Variable: الوظيفي.الإبداع.2محور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.444 ^a	.197	.138	.48994

a. Predictors: (Constant), المادية.الحوافز, معنوية.الحوافز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1.591	2	.795	3.314	.050 ^b
1 Residual	6.481	27	.240		
Total	8.072	29			

a. Dependent Variable: الوظيفي.الإبداع.2محور

b. Predictors: (Constant), المادية.الحوافز, معنوية.الحوافز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1.391	.811		1.716	.098
1	المادية.الحوافز	.102	.229	.082	.445	.660
	معنوية.الحوافز	.541	.243	.409	2.224	.035

a. Dependent Variable: الوظيفي.الإبداع.2محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	.652	1	.652	2.365	.135 ^b
1	Residual	7.722	28	.276		
	Total	8.375	29			

a. Dependent Variable: الوظيفي.إبداع.2محور

b. Predictors: (Constant), مادية.الحوافز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1.523	1	1.523	6.221	.019 ^b
1	Residual	6.852	28	.245		
	Total	8.375	29			

a. Dependent Variable: الوظيفي.إبداع.2محور

b. Predictors: (Constant), معنوية.الحوافز