

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تريض مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان

أثر الحوافز على إبداع العاملين داخل المؤسسة

" مؤسسة الأنابيب ALPHAPIPE بغارداية "

من إعداد الطالبتين:

- أولاد قويدر منيرة

- الراعي صبرينة

تحت إشراف الأستاذ: بهاز جيلالي

السنة الجامعية: 2014 / 2015

إهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله خاتم الأنبياء و قدوتنا محمد صلى الله عليه و سلم أما بعد أهدي ثمرة جهدي هذا إلى التي كانت كل حياتي ضحتا من أجل نجاحي و تمننتا رؤية عملي هذا و اللتين علمتني حب العمل و النجاح و شجعتني لحظات فشلي جدتي العزيزة خراب فاطنة و أمي الغالية خراب الزهرة حفظهم الله

إلى الكواكب المنيرة في حياتي أبي الراعي أحمد و جدي الراعي عبد القادر و إلى روح جدي الطاهرة خراب مسعود أسكنه الله فسيح جناته . إلى كل أفراد عائلتي بالأخص عمي الراعي مخلوف و زوجته و بناته آية ، فاطنة ، إكرام و إلى عمي زرويل و زوجته وإبنة الوحيد محمد و دون أن أنسى الإخوة الأعزاء ميساء ، بشرى ، مالك ، عبد القادر و أحر التحايا إلى عماتي و خالاتي و أخوالي و أزواجهم و أبنائهم كل واحد بإسمه .

إلى رفيقة الدرب أولادقويدر منيرة و أعز الصديقات بوحفص مروة و مهابة فاطمة الزهراء . إهدائي إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير بالأخص الأستاذ بهاز جيلالي و إلى كل موظفي هذا القسم و كل طلبة القسم دفعة 2015 .

و إلى كل محب للعلم

يراعي صبرينه

الإهداء

أتوجه إلى الله تعالى خالقي ومصوري وموفقي في حياتي وفي مسيرتي العلمية والعملية بالشكر والعرفان وحزير الامتتان والذي لولاه لما وصلت إلى ما أنا عليه الآن من نجاح، فكل الحمد والشكر والثناء له تعالى جل مقامه وعظمة أسمائه.

إلى من كانت السبب في وجودي إلى من تعبت لأجل سعادتي وسهرت لأجل راحتي إلى ملهمتي وأغلى شيء عندي إلى أمي الغالية والرائعة أولاد سعيد فاطمة، أدامها الله تعالى لي ذخرا وأطال في عمرها. إلى أبي الغالي والعزيز وسندي في هذه الحياة أولادقويدر أحمد.

إلى الإخوة الكرام كل من إسماعيل، بشير و عبد القادر، رشيدة، فريدة، فاطنة، زينب . إلى أعز الصداقات واللاتي كن لي بمثابة الأخوات كل من الراعي صبرينة، مهاية فاطمة الزهراء، بوحفص مروة، و بارود حنان أدام الله صداقتنا ومحبتنا طول حياتنا وإلى كل صديقتي في الدراسة وخارجها. إلى كل أفراد عائلة أولادقويدر و أولادسعيد الأحياء منهم والأموات.

إلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا في نجاحي وبلوغي إلى ما أنا عليه الآن، وكانوا شموعاً أضاءت لي دربي وأرشدتني إلى الصواب. انطلاقاً من معلمي بالمدرسة وصولاً إلى أساتذتي بالجامعة.

كما أهدي ثمرة دراستي وتقرير تخرجي تخرجي إلى ولايتي الغالية غارداية وإلى جامعتي جامعة غارداية وإلى وطني الجزائر وكل الأمة الإسلامية.

لطالبة: أولادقويدر منيرة

شكر وعرفان

أقدم جزيل الشكر واسما عبارات الامتنان إلى مشرف مذكرة تخرجي الأستاذ بهاز جيلالي، والذي قدم لي الكثير والكثير من المساعدات والتسهيلات، وساهم وبشكل كبير وبارز في إتمام هذه المذكرة. كما أشكر السيد بهني عمران المؤطر بمؤسسة الدراسة. ولا يفوتني أن أشكر شركة الأنابيب بغارداية وكل القائمين عليها لقبولنا استضافتنا. وأتقدم أيضا بالشكر إلى الأستاذ خامرة بوعمامة لنصائحه وتوجيهاته. إضافة إلى الاستاذ شرقي مهدي والذي استفدت كثيراً من معلوماته حول موضوع دراستي. وأشكر كل طاقم قسم علوم التسيير بجامعة غارداية على التسهيلات والمساعدات والتوجيهات التي تم تقديمها لنا.

الملخص :

كان عنوان بحثنا حول أثر الحوافز على إبداع العاملين داخل المؤسسة الذي كان يهدف إلى إبراز أهمية موضوعي أثر الحوافز و الإبداع في المنظمات بالإضافة إلى ربط الإبداع و الطرق المؤدية إلى ذلك بنتائج نظم الحوافز لضمان نجاحها ، كما تكمن أهمية الإبداع و التحفيز في رفع و تحسين مستوى الأداء لدى الفرد و كذا تحسين و تطوير أداء المنظمة حيث قمنا بتحليل موضوعنا من خلال التطرق إلى عمليتي التحفيز و الإبداع في المؤسسة مع توضيح العلاقة بينهما كما سلطنا الضوء على المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب ALPHAPIPE بغارداية و ذلك لإبراز مدى مساهمة نتائج أثر التحفيز على إبداع العاملين داخل المؤسسة وفق مبدأ مدى اعتمادية موضوع الدراسة لدى المؤسسات الاقتصادية .

الكلمات الدالة : التحفيز ، الإبداع ، العاملين ، المؤسسة

قائمة الفهرس

الصفحة	العنوان
VI	إهداء
VI	شكر
VI	الملخص
VI	الفهرس
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
02	الفصل الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALPHAPIPE و تقديم خاص لمصلحة الموارد البشرية
03	1.I. تقديم عام للمؤسسة الجزائرية " ألفايبب "
03	1.1.I. النشأة التاريخية للمؤسسة
03	1.1.1.I النشأة التاريخية و التعريف بالمؤسسة
05	2.1.1.I الأهمية الاقتصادية
06	3.1.1.I الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
07	2.1.I الهيكل التنظيمي للمؤسسة
09	1.2.1.I المهام الأساسية لمختلف الأقسام و الإدارات
12	2.2.1.I مجال نشاط المؤسسة
13	3.2.1.I تطور حجم الإنتاج بالوحدة
13	4.2.1.I تطور رقم الأعمال بالمؤسسة

14	2.I. تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدرسة.....
14	1.2.I ماهية مصلحة إدارة الموارد البشرية.....
19	2.2.I المكانة التنظيمية و الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية.....
22	3.2.I وظائف إدارة الموارد البشرية.....
26	الفصل الثاني: الدراسة التصويرية (دراسة و تحليل نتائج البحث)
26	1.I_ الإستبيان و عينة البحث.....
26	1.1.II التعريف بموضوع البحث.....
30	2.1.II أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.....
30	3.1.II تقديم البيانات الأولية.....
31	2.II تحليل و تفسير نتائج الإستبيان.....
31	1.2.II تحليل و تفسير نتائج المحور الأول.....
32	2.2.II تحليل و تفسير نتائج المحور الثاني.....
56	خاتمة.....
58	مراجع.....
60	ملاحق.....

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

رقم الجدول	عنوان الجدول
01	تطور حجم الإنتاج
02	تطور رقم الأعمال بالمؤسسة
03	صيورة الإجراءات الإدارية للتوظيف
04	عبارات البعد الأول من الاستبيان
05	عبارات البعد الثاني من الاستبيان
06	توزيع مفردات العينة على أساس الجنس
07	توزيع مفردات العينة على أساس جدول العمر
08	توزيع مفردات العينة على أساس الوضعية القانونية
09	توزيع مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي
10	توزيع مفردات العينة على أساس المستوى الوظيفي
11	توزيع مفردات العينة على أساس سنوات الخدمة
12	توزيع مفردات العينة على أساس الحالة الاجتماعية
13	تحليل عبارة تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي
14	تحليل عبارة تقوم الإدارة العليا بالتشجيع على إستخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة
15	تحليل عبارة يتم الإتصال بالعاملين لتحديد رغباتهم وإحتياجاتهم
16	تحليل عبارة يتم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و إحتياجات العاملين
17	تحليل عبارة تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز.
18	تحليل عبارة تتناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل.
19	تحليل عبارة تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة.
20	تحليل عبارة اليات وطرق إعداد و منح الحوافز غالبا ما تؤثر على إبداع العامل داخل المؤسسة.
21	تحليل عبارة يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية.
22	تحليل عبارة الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة .
23	تحليل عبارة عندما أبذل جهدي و أبداع في عملي أتلقى الثناء من مديري .
24	تحليل عبارة اعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه .
25	تحليل عبارة أحرص على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل.
26	تحليل عبارة تساعد الحوافز العاملين على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة .

تحليل عبارة أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة.	27
تحليل عبارة أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين اساليب و اجراءات العمل .	28
تحليل عبارة أتقبل الاختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع.	29
تحليل عبارة أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة .	30
تحليل عبارة يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة.	31
تحليل عبارة تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع	32
تحليل عبارة تنمية الإبداع في المؤسسة في المؤسسة ركيزة لتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء	33
تحليل عبارة هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة.	34
تحليل عبارة يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج.	

رقم الشكل	عنوان الشكل
01	اندماج مؤسسة مجمع الأنابيب و شركة سيدار
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب ALPHAPIPE
03	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية
04	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبيان أثر التحفيز على إبداع العاملين داخل المؤسسة

المقدمة

المقدمة :

يشهد عالم القرن الحادي والعشرين تغيرات و تحولات سريعة و متزايدة في كل جوانب الحياة ، نتيجة لتطور المعرفة و التكنولوجيا التي وضعت المؤسسات الاقتصادية المختلفة أمام متطلبات و تحديات جديدة جعلتها تبحث عن سبل مختلفة لتفعيل أنشطتها و برامجها و مهامها و وظائفها تعيد النظر في أهدافها ، لتضمن الإستمرار و الصمود و القدرة على المنافسة .

إن هذه التحديات سوف تستمر في المستقبل بشكل أشد مما يتطلب من المؤسسات إعادة صياغة استراتيجية التعامل مع مواردها البشرية التي أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج لكونها مصدرا للفكر و الإبداع و التطوير ، فهي التي تعمل على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية و التقنية الأخرى ، و تحدد مستوى الأداء و تحقق أهداف المؤسسة .

لذا تبرز أهمية وجود إدارة متميزة للموارد البشرية على مستوى المؤسسات ، بالإضافة لممارستها لأنشطتها الرئيسية من تخطيط و جذب و استقطاب و تحفيز الموارد البشرية و تحليل و توصيف الوظائف، يجب عليها التركيز على نشاط التحفيز و الإبداع لرفع من كفاءات و قدراتها البشرية لسد النقص الحاصل في المهارات و تأهيلهم لمواكبة التصميمات الحديثة للوظائف و الأعمال التي تنسم بخصائص العمل الجديد و المبتكر .

كيف يمكن أن تؤثر عملية التحفيز على إبداع العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية ؟

الإشكالية :

❖ فرضيات الدراسة :

- ✓ يمكن لتحفيز الموارد البشرية أن تساعد على إبداع العاملين .
- ✓ تنمية المورد البشري بالتحفيز ينعكس على تسيير المؤسسة إيجابا .
- ✓ تبذل المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALPHAPIPE جهود في تنمية مواردها البشرية .

❖ مبررات إختيار البحث :

ارتكز إختيار موضوع البحث على أسباب ذاتية تتمثل أساسا في الميل الشديد لدراسة مواضيع تحفيز المورد البشري و كيفية إبداعه و متطلباته كونه ركيزة العملية الإنتاجية أما الأسباب الموضوعية تصل في غياب و ندرة البحوث تجمع بين تحفيز المورد البشري و إبداعه و ذلك لعدم وجود ثقافة الاهتمام بالفرد كونه تكلفة مهمة .

❖ أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الموضوع من أهمية تنمية المورد البشري و تحفيزه و إبداعه أي خلق أفكار جديدة تخصه في مجال عمله كما تظهر أهميته جمع لمفترق و هو تنمية الطاقة البشرية و دورها في تسيير الموارد البشرية .

❖ أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي .
- ✓ توضيح المفاهيم التي لها علاقة بموضوع الدراسة .
- ✓ تقليل تكاليف الهدر الإداري .
- ✓ المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال .

❖ المنهج و الادوات المستخدمة في الدراسة :

- تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام منهجين أساسيين هما :
- ✓ المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و منهج دراسة الموجود في الجانب التطبيقي .
 - ✓ كما استعملنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و قمنا بتوزيعه على عينة من عمال مصلحة الموارد البشرية و مصلحة المستخدمين .
 - ✓ المنهج الإحصائي لتحليل المعطيات و المؤشرات الإحصائية المتحصل عليها بالطرق العلمية .

❖ صعوبات البحث :

- ✓ قلة المراجع .
- ✓ صعوبة إيجاد المعلومات و الحصول عليها .
- ✓ غياب المساعدة من قبل أشخاص ذو كفاءة .

الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول :

تواجه المؤسسات الوطنية رهانات وتغيرات جذرية متعددة مصدرها التحديات الناشئة عن العولمة و تحرير الاقتصاد العالمي إلى جانب التطور المعرفي و ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، حيث أوجب عليها البحث عن آليات تسيير جديدة و فعالة تضمن لها التفاعل مع التطورات الحاصلة و مسايرة التحولات التي تواجهها في تحقيق أهدافها.

أدركت أن السبيل لتحقيق ذلك يكمن في ضرورة الاستثمار في مواردها البشرية ، من خلال الاهتمام و الاعتناء بها و تحفيزها و تنميتها بطريقة منتظمة و مستمرة لدفعها نحو الإبداع و الابتكار و التقدم لأنها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية .

سنسعى من خلال هذا الفصل أخذ المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALPHAPIPE (ALGERIENNE DE FABRICATION DE PIPE) وحدة غارداية ، كعينة للوقوف فيها على أهمية التحفيز لمواردها البشرية .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية " ALPHAPIPE "

يتناول هذا المبحث التعريف العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غارداية " من

حيث النشأة ، مجال نشاطها ، أهميتها ، أهدافها و تنظيمها ALPHA PIPE "

المطلب الأول : النشأة التاريخية و التعريف بالمؤسسة.

I. النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعتبر صناعة الحديد و الصلب من أهم القطاعات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية كونها صناعة محورية للعديد من القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الفاييب وحدة غارداية التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الجزائري ، وتعود نشأتها إلى الشركة الوطنية للحديد و الصلب التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد و الصلب بعد الاستقلال ، و قد بدأت نشاطها سنة 1964 وأخذت في التوسع خاصة بعد تأميم وحدتي SOTUABL و ALTUMEL وإمضاء وثيقة التعاون لثلاثة سنوات مع مؤسسة VOLLOVEK بغرض المساعدة في التسيير التقني، وإنشاء مركب الحجر الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد و الصلب في الجزائر ، و كونت هذه الشركة حتى سنة 1977 ستة وعشرين وحدة إنتاج في ميدان صناعة الحديد و الصلب.¹

وفي إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية ثم تقسيم الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS إلى عدة شركات هي:

. شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجر بعنابة .

. شركة EMB من إختصاصها صناعة منتجات خاصة بالتغليف موجهة للمواد الغذائية .

. شركة ENIPL تقوم بانتاج الحديد الموجه للبناء و الأشغال العمومية .

. شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

شركة ANABIB هي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة ، مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة لتجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي و الخارجي على الحديد و الصلب في هذه الفترة و خاصة في القطاع البترولي .

و بعد صدور قانون رقم 001188 في إطار الإصلاحات الاقتصادية تمت إعادة هيكلة الشركة حيث أصبحت تسمى " المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب " و التي استقلت بمجلس إدارة خاص بها و رأس مال تابع للدولة ، تفرعت عنها عدة وحدات :

¹ مصدر المعلومات دائرة الإدارة العامة

. وحدة الأنابيب الغاز - تبسة - TGT .
. وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء . وهران . TON .
. وحدة الأنابيب الصغيرة . الرغاية . PTS .
. وحدة الأنابيب الكبيرة . الرغاية . GTR .
. وحدة أنابيب و تجهيزات الري . برج بوعرييج . TMIA .
. وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز .
و في إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

. مديرية غارداية PIPE GAZ .

. مديرية الرغاية TUPE LONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS .

. مديرية ثالثة تضم كل من وحدة تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة و مختلف فروعها و أهم محطات مسارها الإنتاجي .

II . التعريف بالمؤسسة

و أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغارداية سنة 1974 برأس مال قدره 70000000 دج وبدأ النشاط الفعلي بها يوم 17 أبريل 1977 ، إذ تعد أكبر مؤسسة إنتاجية على مستوى الولاية و تتربع على مساحة 23 هكتار بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد 10 كلم عن مقر الولاية ، تم إنجازها على يد الشركة الألمانية " " ، التي قامت بمساعدتها في مجال التسيير لمدة 10 سنوات بعد أن سلمت لها المشروع ، و قد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت وحدة ضمن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم وفق المراحل الموضحة فيمايلي :

. في 05 نوفمبر 1983 : تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983 .

. في سنة 1986 م : تم توسيع نشاطها بإنشاء ورشة التغليف بالزفت .

. في سنة 1992 م : انقسمت وحدة غارداية إلى وحدتين هما :

* وحدة الأنابيب و الخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل .

* وحدة الخدمات المختلفة UPD و التي كانت تضم حوالي 350 عامل .

. في سنة 1993 م : تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان .

. في سنة 1994 م : تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة و بعدما أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية و الخدمات القاعدية

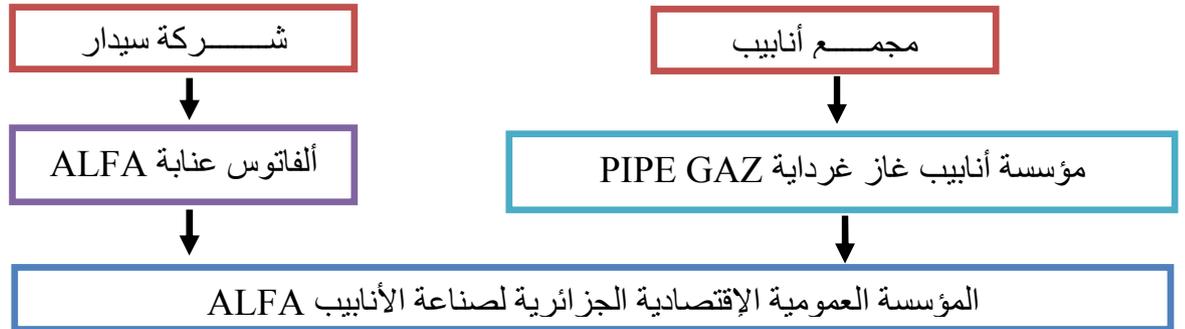
. في 15 أكتوبر 2000 م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم : مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز " PIPE GAZ " مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب " GROUPE ANABIB "

. في 20 جانفي 2001 : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 و على شهادة المعهد الأمريكي البترولي « APIQ1 » .

- في سنة 2006 فكرت مؤسسة (PIPE GAZ) في مشروع الشراكة مناصفة مع مؤسسة أنابيب الغاز بعنابة (ALFA TUS) لزيادة رأس مالها لمواجهة التحديات الخارجية .

في 2007 م : تم دمج المؤسستين و أصبحت تحمل اسم (ALFA PIPE) المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFA PIPE) شركة ذات أسهم برأسمال يساوي مليارين (2.5) مليار دج كما هو موضح في الشكل رقم 01 أدناه .

- الشكل رقم 01 : اندماج مؤسسة مجمع أنابيب و شركة سيدار



المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعطيات المقدمة من المؤسسة .

1. الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1.1 الأهمية الاقتصادية :

تلعب المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وحدة غرداية دورا كبيرا في تنمية الإقتصاد الوطني ، بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر ، و تقوم بتغطية حوالي 60 % من الإحتياج الوطني من الأنابيب سواء لنقل البترول ، الغاز أو الموجهة لقطاع المياه ، و لها سمعة طيبة عند المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك لاعتبارها المتعامل الرئيسي معها ، و هذا بفضل الجودة العالية التي تتصف بها منتجاتها التي تلتزم بمعايير الجودة ، بالإضافة إلى احترام الآجال في تقديم الطلبات و هذا ما أهلها للمساهمة في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل G01,GO2 و GK1 ومشروع القرقر لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران ، و مشروع OZ2 لنقل البترول من حوض الحمراء - أرزيو بطول 353.600 كلم و غيرها من المشاريع الهامة .

و في إطار التنمية المحلية فهي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية و منطقة الجنوب الجزائري ، إذ تضمن عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية و تساهم في تنمية المنطقة و فك العزلة عن الجنوب ، و لذلك فهي تطالب بالإستفادة على الأقل بنسبة من الإنتاج بالتراضي في كل مشروع وطني مطروح للمناقصة الدولية في حالة عدم حصولها عليه ضمانا للإستمرارية .

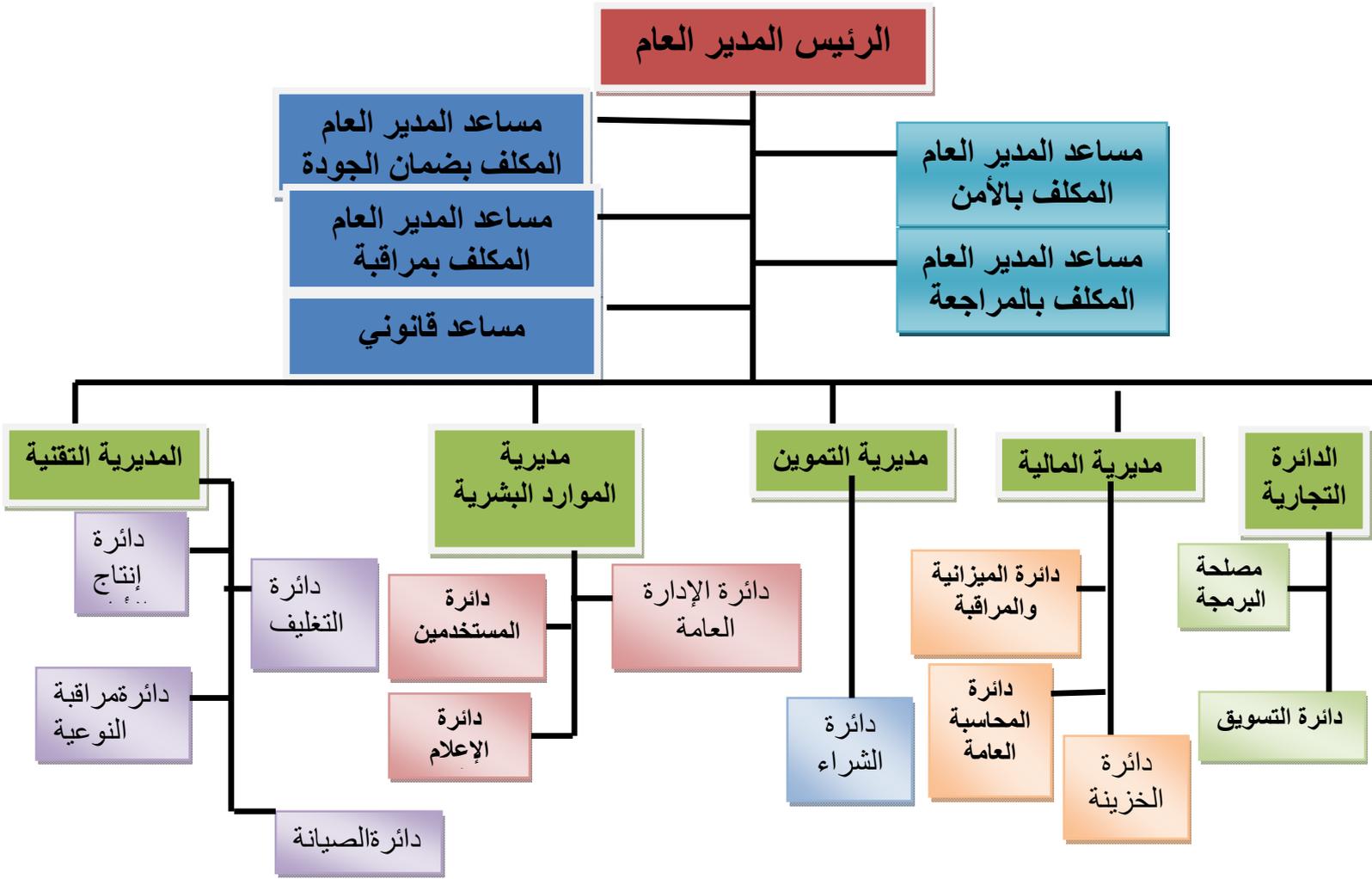
1.2 الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

- من أجل المحافظة على مركزها في السوق تبنت المؤسسة سياسة توسيع النشاط و التغيير ، وذلك بتطبيق برنامج للتطوير وكانت البداية في سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت ، كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان ، و هذه التقنية توفر أنابيب أكثر عزلا و حماية للظروف الطبيعية ، و في سنة 2007 تمت عملية الدمج مع مؤسسة أنابيب الغاز بعنابة "ALFA TUS" لزيادة رأس مالها لمواجهة تحديات السوق و تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :
- تلبية طلبات عملائها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بالكمية و الجودة في الوقت المحدد .
- تغطية نسبة كبيرة من احتياجات السوق الوطنية لعدد من القطاعات المهمة في الإقتصاد الوطني بصفة دائمة و مستمرة ك : قطاع المحروقات ، الري ، الفلاحة فهي تتعامل مع مؤسسة سوناطراك ، سونلغاز ، و مؤسسات البناء و غيرها ، و المساهمة في إنعاش الإقتصاد الوطني .
- العمل على تحقيق أسعار تنافسية لمنتجاتها و ذلك بتخفيض التكاليف خاصة المترتبة عن نقل المادة الأولية ، حيث يتم نقلها من الميناء إلى تقرت عن طريق السكة الحديدية و منها إلى غارداية عن طريق الشاحنات .
- الحرص على استعمال التقنيات الجديدة للتكنولوجيا في مجال صناعة الحديد و الصلب .

- الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة و التكنولوجيا الجديدة في مجال صناعة الأنابيب الحلزونية .
- تطبيق المقاييس العالمية لجودة منتجاتها .
- السعي لإيجاد أسواق خارجية لتصدير منتجاتها لجلب رؤوس الأموال الأجنبية لخزينة الدولة ، و دعم مكائتها في السوق ، و للمحافظة على الإستمرار و البقاء .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، و يوضح مختلف المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة ، و تتجلى أهميته في مختلف المسؤوليات و توزيع المهام من أجل المساعدة على الرقابة و التنظيم و التسيير الحسن ، و كذا التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، و يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة ألفايب لصناعة الأنابيب وحدة غارداية من خلال الشكل التالي:



المصدر: مصلحة المستخدمين

وتتلخص المهام الأساسية لمختلف الأقسام و الإدارات كمايلي :

1- الرئيس المدير العام :

وهو أعلى سلطة في المؤسسة المسؤول عن استراتيجيتها ، يقوم بإدارة الوحدة و يعمل على التنسيق بين جميع المديریات لتحقيق الأهداف العامة لمؤسسة ألفايبب .

2- مساعدو المدير العام : و هم كالتالي :

- مساعد المدير العام المكلف بالأمن :

وهو المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة و عملائها يسهر على تطبيق قواعد الأمن مسؤول على التعرف عن هوية أي دخيل للمؤسسة ، مفوض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات اللازمة في مجال عمله ، له فريق عمل تابع له يساعده في أداء مهامه .

1-2- مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو المسؤول عن تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على كل أنشطة المؤسسة ، يراقب مدى تطبيق المديریات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، لضمان أن نظام الجودة داخل المؤسسة يتوافق في كل الأوقات مع معايير الإيزو ISO كم يقوم بالإتصال مع جهات التسجيل و تقييم نظام الجودة ، بالإضافة إلى القيام بتنسيق الأعمال المختلفة التي يتطلبها تنفيذ معايير الجودة .

2-2- مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديریات المختلفة في المؤسسة و مدى احترامها لتحقيق أهدافها كما يحرص على تفادي الوقوع في الإنحرافات أو التقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة و المالية .

3-2- مساعد المدير العام القانوني :

وهو المكلف بمتابعة جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، جميع القضايا و المنازعات المرفوعة في المحكمة سواء مع الجهات الخارجية أو المتعلقة بالمؤسسة مع موظفيها .

4-2- مساعد المدير العام للمراجعة : من مهامه الإشراف عبي أعمال المراجعة الداخلية و تنسيقها و

التخطيط لها .

3- المديریات :

1-3- المديرية التقنية :

تعتبر الركيزة الأساسية لعملية الإنتاج في المؤسسة و تنقسم إلى مايلي :

3-2- مصلحة البرمجة : تقوم بتنسيق العمل بين ورشتي صناعة الأنابيب و تغليفها ، و تقوم بمراقبة

سلسلة الإنتاج و تقدم برامج لتحسينها ، كما تحدد تاريخ بداية الإنجاز و المدة التي يستغرقها

المشروع المقدم من طرف المديرية التجارية

3-3- دائرة الرقابة النوعية : تعتبر المسؤولة عن جميع الرقابة لمنتجات المؤسسة ، وذلك بتحديد مكونات

المنتج منذ بداية الإنتاج وفق المقاييس و المعايير المحددة في الطلبية ، و متابعة عملية الإنتاج لضمان

منتج يتوافق مع متطلبات الزبون ، كما تقوم بتحديد مواصفات المادة الأولية و قطع الغيار .

3-4- دائرة الصيانة : تقوم بجميع عمليات الصيانة للآلات و التجهيزات و التأكد من صلاحيتها

للاستعمال

3-5- دائرة الإنتاج : يتمثل نشاطها في تحويل مدخلات المؤسسة إلى منتج نهائي وفق المعايير و

المواصفات و التصاميم المحددة من قبل كل المديريات و الأقسام ، فهي التي تقوم بعملية تنفيذ ما تم

التخطيط له .

3-6- دائرة التغليف : يتم في هذه الورشة تغليف الأنابيب من الداخل و الخارج حسب الحاجة لنوعية

الأنابيب .

3-2- مديرية الموارد البشرية : تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية و الإجتماعية

منها ، حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التدريب و التنمية ،

التأهيل و التحفيز ، الترقية و توزيع الأجور ، المكافآت و العطل ، الوضعية الإجتماعية تجاه

الضمان الإجتماعي ، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و

الغياب... إلخ

و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف

المديريات الأخرى ، و يلخص مجموع هذه الأنشطة ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

3-2-1- دائرة المستخدمين : حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي

تواجههم كما تقوم بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد ز تنميتهم و الإشراف على

تنفيذها .

3-2-2-2 دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بأمر

العمال لضمان راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم و تدريبهم و تنميتهم لزيادة معارفهم و مهاراتهم .

3-2-3 دائرة الإعلام الآلي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول

ووثائق إدارية ز ما شابه .

3-3 مديرية التمويل :

تقوم هذه المديرية بإعداد برامج التمويل و تحديد الإحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة ، إما عن طريق جلب المادة الأولية من الداخل أو عن طريق الإستيراد ، كما تقوم بالمفاوضات مع الموردين المحليين و الأجانب للحصول على المواد و اللوازم بالسعر و الجودة المناسبين ، و تعمل على التكفل بعملية الإستيراد و ما يتبعها من إجراءات ، إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمخزون ، و تضم هذه المديرية دائرة الشراء التي تهتم بشراء المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى المخولة الممثلة في إحدى المديريات .

4-3 مديرية المالية :

تعد من المديريات الرئيسية للمؤسسة ، وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية و المحاسبية حسب طبيعتها و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريجات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ، و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

دائرة المحاسبة العامة : تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية الشراء أو البيع التي تقوم المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها .

دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على التوازن المالي لها .

5-3 المديرية التجارية :

تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، تتكفل بعملية تلقي العروض المقدمة و الإطلاع عليها ثم دراستها و التفاوض بشأنها و تتولى عملية إبرام الصفقات ، و تقوم بكل إجراءات صرف المنتج المتعلقة بالبيع و التسويق و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى و تضم دائرتين هما :

3-5-1 الدائرة التجارية : تقوم و تهتم بمتابعة كل إجراءات عمليات التفاوض مع الزبون فيما يتعلق ببيع المنتج .

3-5-2 دائرة التسويق : تقوم بالإشهار و الترويج للمنتوج و مختلف عمليات التسويق لضمان وصول المنتج للزبائن بالمواصفات المطلوبة .

المطلب الثالث : مجال نشاط المؤسسة

تعتبر وحدة غرداية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE إنتاجية بالدرجة الأولى ، ويتمثل النشاط الأساسي لها في صناعة أنابيب الصلب الحلزونية الملحومة ذات قطر من 508 مم حتى 1625 مم وهو أعلى قطر يميز الوحدة عن بقية الوحدات و بسمك يتراوح من 7.92 حتى 15 ملم و بطول من 7 حتى 13 م ، عن طريق تحويل المادة الأولية و المتمثلة في لفائف الحديد الخام التي يبلغ وزنها حوالي 20 طن التي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار (SIDER) أو تستوردها من الخارج (ألمانيا ، فرنسا ، اليابان ، الإتحاد السوفياتي ...) ، وهذه الأنابيب تستعمل لأغراض مختلفة خاصة نقل الغاز الطبيعي (gazoduc) ، و نقل الماء ، و كذا نقل جميع المحروقات ذات الضغط العالي ، و تتم عملية صناعة الأنابيب بورشتين أساسيتين و هما على الترتيب كما يلي :

1- الورشة الأولى : تحوي أربعة آلات للإنتاج خاصة بتحويل المادة الأولية لللفائف

(LES BOBINES) إلى أنبوب حلزوني بالتلحيم الداخلي و الخارجي .

2- الورشة الثانية : خاصة بالتغليف حسب استعمال الأنابيب النهائية (أنابيب موجهة لاستعمال

البترول يتم تغليفها بطلاء من الخارج فقط بمادة البوليتلان ، أنابيب الغاز يتم تغليفها بطلاء غازي خاص من الداخل و الخارج ، أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضد الصدأ) .

تعمل الوحدة بطاقتها الكاملة عن طريق أربعة مناوبات بأسلوب عمل مستمر إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبات العادية ، و تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة في الحالات العادية 100000 طن سنويا .

و تعتبر أنابيب المؤسسة ذات جودة عالية ووفق للمقاييس العالمية و ذلك للإعتبرات التالية :

- نشاط الوحدة موجه أساسا لقطاع حساس لا يحتمل الخطأ وهو قطاع المحروقات .

- انطلاقة هذه الوحدة كانت من طرف المؤسسة الألمانية HOCH التي تعتمد سياستها منذ بداية نشاطها

على هيكل للمعايير يدعى GENERALE ORGANISATION ENTREPRISE .

- متحصلة على شهادة الجودة المتمثلة في ISO9001 .
- متحصلة على شهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 .
- تسعى للتسجيل في المواصفة ISO18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية و السلامة .

1- تطور حجم الإنتاج بالوحدة :

نستعرض تطور حجم الإنتاج بالوحدة خلال الفترة (2006-2010) من خلال الجدول أدناه :

جدول رقم (01) تطور حجم الإنتاج

الوحدة : الطن

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
الإنتاج	142.651	14.547	81.285	361.818	198.813
النسبة	% 142.65	% 14.54	% 81.28	% 361.81	% 198.81

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة .

من خلال الجدول يتبين لنا التفاوت الكبير في حجم الإنتاج من سنة لأخرى ، حيث عرف سنة 2007 تراجع كبير ، نظرا لطبيعة الإنتاج في المؤسسة الذي تتم نسبة كبيرة منه وفق الطلبات التي تخضع لعملية المناقصة الدولية دون أي دعم أو تفضيل من الدولة ، و نظرا لأهمية حجم المشاريع التي تتجاوز بعضها ألف كيلومتر ، كمشروع عين صالح - تمراس لإيصال الماء 1500 كلم ، فإنها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأجنبية مما يؤثر سلبا على الأهداف العامة للمؤسسة ، أما السنوات الأخرى فقد عرف فيها حجم الإنتاج مستويات جيدة مقارنة بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية .

2- تطور رقم الأعمال بالمؤسسة :

يتبين من خلال الجدول أدناه تغير في رقم الأعمال من سنة لأخرى حسب حجم الإنتاج المسجل ، فنلاحظ انخفاض كمية الإنتاج في سنة 2007 ، لأنه عادة ما يتم التسجيل المحاسبي لرقم الأعمال المحقق و الفعلي لسنة الإنتاج حتى السنة المقبلة ، و خاصة إذا بدأت عملية الإنتاج في الشهور الأخيرة من السنة ، أما السنوات الأخرى فقد عرف رقم أعمال الوحدة مستويات جيدة .

الجدول رقم 02 تطور رقم الأعمال بالمؤسسة

الوحدة : ألف دينار

السنة	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	6.232.441	8.129.262	1.878.206	11.690.752	4.010.009

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة .

المبحث الثاني : تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة

المطلب الأول : ماهية مصلحة إدارة الموارد البشرية

1 . تعريف الموارد البشرية :

يطلق تعريف الموارد البشرية في هذه الدراسة على حجم القوة العاملة لبلد ما وتضم كل الأفراد العاملين من مختلف الأصناف و مهما اختلفت و تنوعت مستويات مهاراتهم الفنية و أنواع الأعمال التي يقومون بها ، فهي تشمل هيئة الإدارة و العاملين في مختلف المجالات سواء الإنتاج أو الخدمات أو المهن أو غيرها . و تعرف على مستوى المؤسسة بأنها : " مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية " ¹ .

إن مصطلح الموارد البشرية يعتبر حديثا ، و قد حل مكان مصطلح الأفراد و القوى العاملة حيث النظرة القديمة للعنصر البشري تركز على أساس خصائصه الفيزيولوجية أي قواه العضلية و قدراته البدنية ، و أنه ليس سوى آلة يتحرك و يتصرف فقط وفق الأوامر ، لكن النظرة الجديدة تذهب إلى اهتمامها بعقله و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و الإبداع و المشاركة في حل المشاكل و التجديد و التطوير ، إلى حد اعتبار الأفراد أصلا من أصول المؤسسة ، و موردا هاما من مواردها ، و تعددت المنطلقات الفكرية لدراسة كيفية التعامل معه من مختلف المداخل الإدارية و الإجتماعية و السلوكية و تطورت بتطور المستجدات و التغيرات التي شهدتها كل فترة .

2 . تعريف الإدارة :

الإدارة علم و فن و مؤهلات قيادية ، و لا يمكن البدء أو النجاح بأية عملية إصلاح و تطوير بدونها ، فهي تحديد للأهداف المطلوب تنفيذها ، و تخطيط و تنظيم و توجيه و قيادة و تنسيق و تنمية جهود و مهارات العاملين ، من أجل تنفيذ هذه الأهداف بأفضل الطرق و أقل التكاليف .

يعرفها " دونالد كلو " بأنها : " فن قيادة و توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك " ² .

كما يعرفها " صلاح الدين جوهر " على أنها : " عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن " ³ . و الإدارة الحديثة تعتمد على التفكير و المنهج و المبادئ و الأصول العلمية في إتخاذ القرارات ، أكثر مما تعتمد على المهارات و الخبرات الشخصية ، و

¹ وسيلة حمداوي ، "إدارة الموارد البشرية" ، مديريةية النشر بجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 25

² علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم السلطانية ، "تنمية الموارد البشرية" ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 8

³ نفس المرجع ، ص 8

الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم تبدأ فعلا إلا نتيجة للثورة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر ، و ما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير و إنشاء المصانع الكبرى و التوسع في الإنتاج و تعقد المهام و تعدد و الوظائف .

3 تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية :

يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها مجموع الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة ، حيث تعددت التعريفات في تحديد مفهوم موحد لها بحكم التطور الإقتصادي و الإجتماعي ، و يمكن أن نذكر بعضا منها :

يرى " حسن بلوط " بأن إدارة الموارد البشرية " تبرز كإطار تنظيمي لتلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل المؤسسات من خلال مواردها البشرية كبديل لإدارة الأفراد ، و تحول الإهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة ، تصميم هيكلها التنظيمية و تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل ، و تزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات و القدرات المميزة " ¹ و يرى " شولر " بأنها : " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المجتمع " ² .

و يعرفها أيضا " مصطفى نجيب شاويش " أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة " ³ .

و يعرف كل من " ميري MYERS " و " بيغروس PIGROS " إدارة الموارد البشرية بأنها : " عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة ، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا استخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية " ⁴ .

و يرى " صلاح مفتاح " أن لها معنيين " ففي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الإستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الخيرة أهدافها ، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغبتها في العمل ، بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة " ⁵ .

من خلال هذه التعاريف تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية و المكانة التي تحتلها بين مختلف الإدارات الأخرى بالمؤسسة ، فلم يعد لها فقط ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني إدارة النظم الخاصة بالموظفين ، كحفظ معلوماتهم في سجلات معينة ، و متابعة النواحي المتعلقة بهم ، كضبط أوقات الحضور و الإنصراف و الأجور و الإجازات و الترقيات ، و إنما كذلك زيادة الإهتمام و العناية بالعنصر البشري ذاته الذي أصبح أحد

¹ حسن بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002 ، ص 50

² نوري منير ، "تسيير الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 40

³ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، عمان ، الأردن ، دار الشروق ، 2000 ، ص 27

⁴ صلاح عبد الباقي ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000 ، ص 21

⁵ صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10/9 مارس 2004 ، ص 12

أهم الموارد التي يجب إدارته من كافة الجوانب أكثر من إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة أو أي أصل من أصولها .

4 . أهداف مصلحة إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في كيفية تكوين مناخ تنظيمي و قادة و أفراد قادرين على تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و تحقيق التوازن في المصالح بين تطلعات و احتياجات الموارد البشرية و أهداف المؤسسة و يمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يلي :

- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة .
- التخطيط للإستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العناصر البشرية و الإرتقاء بمستوى كفاءتهم و تطويرهم و ترسيخ ثقافة المسؤولية و الإنجاز و التميز لديهم .
- العمل على زيادة مستوى أداء الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، و ذلك من خلال الإهتمام بزيادة رغبتهم في أداء العمل ، و تنمية قدراتهم و توفير مناخ العمل المناسب ماديا و نفسيا
- زيادة درجة الولاء و الإلتزام ، و ذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة للترقية ، و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر .

5 . تطور مصلحة إدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة و الأهداف و الأدوار تغييرات متعددة ، نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و خاصة مع بداية الثورة الصناعية ، و هذه التغييرات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دورها و اختلاف النظرة لأهميتها و مكانتها ، هذا النمو و التطور التدريجي لإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة ، و كفروع علم الإدارة قائم على أسس علمية يمكننا تصويره وفقا لمراحل ، حيث ساهمت كل مرحلة من ترك أثرها على هذه الإدارة ، و أبرز هذه المراحل هي :

5-1. ظهور الثورة الصناعية :

إن قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر ، نتيجة لسلسلة من الإختراعات و ظهور القوى المحركة و الآلات ، أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم المال ، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، و كان ينظر إليه أنه مجرد يد عاملة و سلعة تباع و تشتري ، يكمن دورها في في تكميل دور الآلة نظرا لطبيعة الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ، و خلق نظام الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة مثل : الرقابة الحازمة على العامل ، رداءة الظروف التي يعمل فيها العامل لساعات طويلة و بأجر ضئيل ، و أصبحت العلاقة بين أرباب العمل و العمال مبنية على أساس المنفعة ، إذ أن العمل الجيد و تحسين الإنتاجية يقابله أجر أفضل للعاملين و أرباح أعلى لأصحاب العمل ، فالعنصر البشري ككيان مادي و معنوي كان غائبا و تسييره لا يتعدى عملية تطويعه ليقوم بحركات اقتصادية معدة و مدروسة مسبقا ، و لم يولى له أي اهتمام داخل

المؤسسات ، إلا من قبل بعض الصيحات و الكتابات التي كانت تظهر من حين لآخر في البلدان الصناعية في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية ، التي تنادي بضرورة الإهتمام به و تحسين أموره المعيشية و الصحية .

5-2 . ظهور مدرسة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية ، فقد تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينية الأولى من القرن العشرين ، حيث كانت في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الإقتصادي ، بالرغم من انخفاض الكفاية الإنتاجية لمختلف المشروعات الصناعية بسبب طبيعة اليد العاملة التي كانت عديمة الخبرة و التدريب بالعمل الصناعي ، و لا تبذل كل جهدها في أداء مختلف الأعمال ، و هذا الوضع استرعى اهتمام العديد من المفكرين و الخبراء من بينهم المهندس الأمريكي المشهور " فريدريك و سلو تايلور " ، الذي يعد الأب الروحي لحركة أو مدرسة الإدارة العلمية ، حيث حاول التوصل إلى وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي ، حيث ركز تايلور في نظريته على التعاون بين الإدارة و العاملين ، و يعتقد أن القياس العلمي للعمل و تنظيمه ، كدراسة الحركة و الزمن ، و تحديد أفضل الأساليب في الإدارة ، و الإختيار و التعيين للأفراد المناسبين للأعمال التي تتناسب و مؤهلاتهم ، و تحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل لأداء عمله ، و ذلك بعد تدريبه تدريبا مناسباً على العمل ، و تحديد معايير الإنجاز ، و توفير الحوافز المادية التشجيعية للعاملين ، يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية ، و زيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاج ، و الملاحظ أن مدرسة الإدارة العلمية حاولت من خلال دراستها التركيز على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه إدارة العمل ، و بذلك تجاهلت العامل الإنساني في العمل ، و ألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قاسيا ماداموا مسؤولين عن التنفيذ حول إنتاجية العمل و سبل زيادتها ، كل هذه الظروف أدت إلى ولادة النقابات العمالية لتدافع عن حقوقهم ، حيث استطاعت حل المشاكل المتعلقة بالأجور و ساعات العمل و الظروف السيئة و أصبح لزاما على المنشآت تخصيص أقسام و أفراد تهتم بعلاقات العمال و التعامل مع النقابات ، و قد كانت مبادئ هذه الحركة بمثابة المنطلق لسياسات تجاه الأفراد ، تجسدت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للأفراد .

5-3 . ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية :

ساهمت حركة العلاقات الإنسانية في تطوير أساليب إدارة الأفراد ، من خلال دراسة و تفهم المواقف الإنسانية و الأخذ بالأبعاد السلوكية و الإجتماعية للعمل ، و نهبت تجارب (الهاوثورن - في شركة وستيرن الكترينك . الأمريكية بقيادة ألتون و مايو) إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل و دوافعهم و علاقتهم و حاجاتهم النفسية و قيمتهم الاجتماعية ، و أنماط القيادة في تحديد سلوكهم و أدائهم في العمل ، واستنتج الباحثون أن زيادة الإنتاجية لا تتأثر بتحسين ظروف العمل كالإضاءة الجيدة و توفير التهوية اللازمة و تخصيص فترات للراحة فقط ، لكن

يجب كذلك إشباع الحاجات الإنسانية المتنوعة و تحقيق الرضا عن العمل ، ووفقا لنتائج هذه الدراسات بدأت تتأكد لأرباب العمل أهمية العنصر البشري في المؤسسات .

4-5 . مرحلة الحرب العالمية الأولى و بعدها :

كانت منظمات الجيش و الحكومة السبابة للأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية و حركة العلاقات الإنسانية و السلوكية و ذلك بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة المتعلقة بالأفراد ، كمجالات التوظيف و التدريب ، و الأجور و خدمات العاملين ، و الأمن الصناعي و الرعاية الطبية و الاجتماعية و اتسمت هذه المرحلة باتساع نطاق التدخل الحكومي بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب المؤسسات و العاملين ، و لقد ركزت على موضوعات من أهمها : الحد الأدنى للأجور ، و التأمينات و المعاشات ، و الأمن الصناعي و صحة العاملين و قد حدثت تغييرات هامة في تلك المرحلة أدت إلى نمو وظيفة الأفراد و اتسع نطاق نشاطها .

5-5 . مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :

حلت تسمية وظيفة إدارة الموارد البشرية محل وظيفة إدارة الأفراد مع مطلع الثمانينات و أطلق مصطلح الموارد البشرية على الأفراد العاملين لأنهم أصبحوا أهم مورد يجب التعامل معه ، لذا تزايد الاهتمام بدور إدارة الموارد البشرية نظرا للتطورات السريعة في شتى مجالات الحياة البشرية ، حيث اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها ، و أصبحت مسؤولة ليس فقط عن العمليات التسييرية للأفراد العاملين كحفظ ملفاتهم و مسك الكشوف الإدارية و إدارة الأجور و طلبات التوظيف ، بل شملت أيضا الجوانب الاجتماعية و الإنسانية للعاملين لاستغلال الطاقات الهائلة التي يمتلكونها و تحرير قوة الإبداع و الإختراع لديهم و تحسين مستوى الأداء ، و هذا لتحقيق التوافق بين جميع الأطراف لمواجهة التحديات و التغييرات السريعة و المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الثاني: المكانة التنظيمية و الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث يبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة ، و يعرف بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا و رأسيا و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال ، يوضح الهيكل التنظيمي أيضا طبيعة العلاقة بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة "1.

نظرا لتطور صلاحيات إدارة الموارد البشرية و التنوع في الأدوار التي تمارسها بهدف دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة ، و بهدف تحقيق الفعالية في تنفيذ مهامها لا بد لها أن تأخذ مكانة مميزة في هيكل و بناء المؤسسة بشكل عام لتمكينها من التحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة ، لذا نجد المؤسسات تتباين في تحديد موقعها من الهيكل التنظيمي حسب البعد الإستراتيجي الذي ستؤديه في حياة المؤسسة و استمرارها ، ففي المؤسسات الكبيرة يستحدث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة يمارس كافة النشاطات و الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية و قد ينبثق عن التنظيم الرئيسي تشكيلات تنظيمية فرعية متخصصة ، أما في المؤسسات الصغيرة فتكون إدارة الموارد البشرية من مهام المالك إذا كانت المؤسسة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت ضمن القطاع العام ، و قد توكل وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية من قبل بعض المؤسسات ، و تشير الاتجاهات العامة اليوم و المتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى :²

* توسع في وظائفها و نشاطاتها .

* زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات .

* زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية .

و هناك عدة نماذج تنظيمية لتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية معتمدة من قبل مختلف المؤسسات منها :

1. التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية :

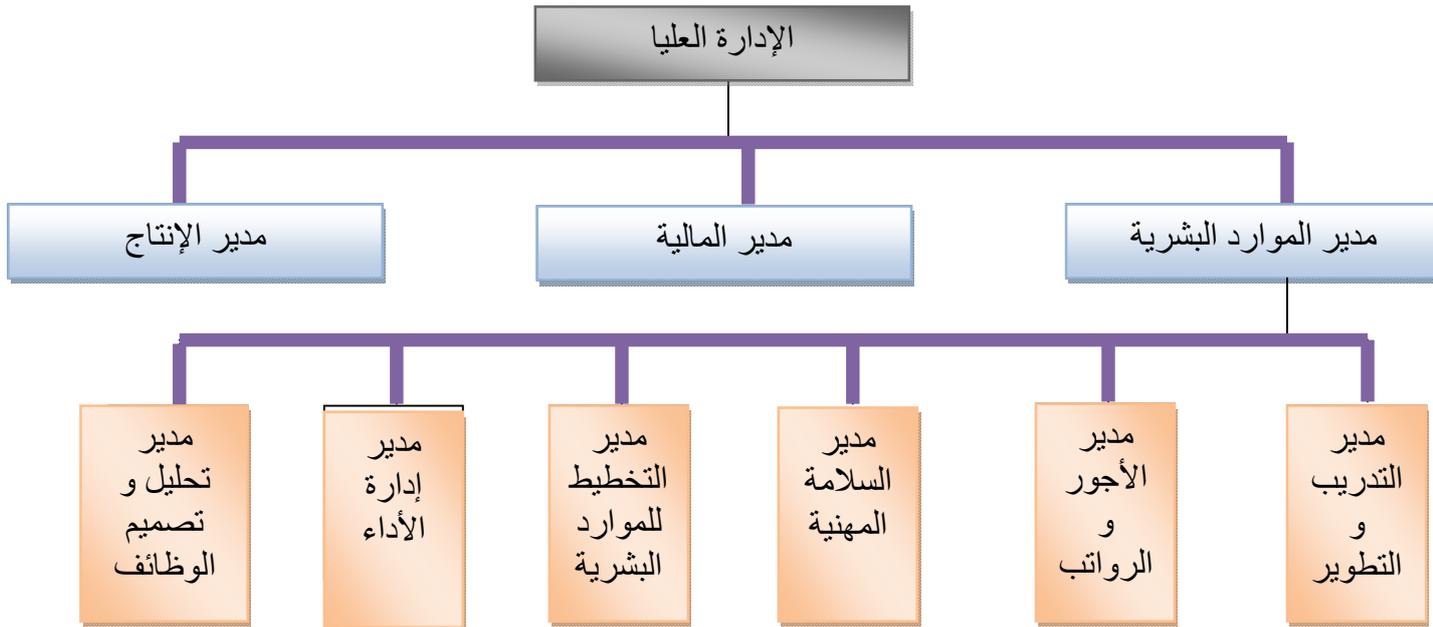
هو تنظيم يتضمن إدارة مركزية للموارد البشرية داخل المؤسسة و تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا ، وهو يتولى وضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة ، و تتفرع من هذه الإدارة إدارات متخصصة

¹ عبد الفتاح بوخمم ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر 2011 ، ص28

² محمد أحمد إسماعيل ، أين تقع إدارة الموارد البشرية على الهرم التنظيمي للشركة ، الاتصال يوم 2011/03/10 ، الموقع على الأنترنت <http://www.hrdiscussion.com/hr2135.html>

لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، و يدير كل منها مدير متخصص في مجاله ، يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (02) المبين أدناه :

الشكل رقم (02) يوضح التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

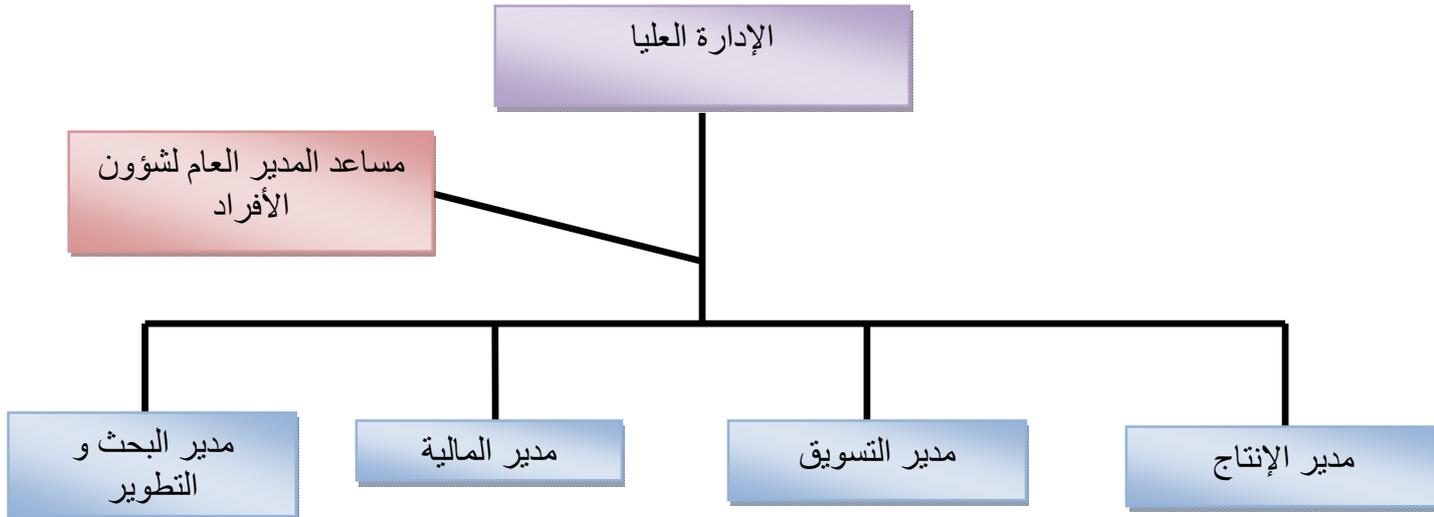


حيث يتضمن هذا التنظيم المديرية العامة في أعلى الهرم ، ثم تأتي مختلف المديريات المشكلة للمؤسسة ، و تتفرع من هذه المديريات إدارات متخصصة لكل وظيفة من وظائف المديرية المعنية ، و يدير كل منها مدير متخصص في مجاله .

2. التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية :

يقوم هذا التنظيم على إناطة مهام و نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المؤسسة ، حيث يمتلك المدير العام لشؤون الأفراد صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ، و يمتلك المديرون التنفيذيون جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم المتعلقة بإعداد و تصميم أنظمة مواردها البشرية ، و يمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (02) التالي :

الشكل رقم (03) يوضح التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: وظائف مصلحة إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دور هام في حياة المؤسسات و العمل على بقائها و استمرارها لكونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين ، فهي تقوم بأداء مجموعة من الوظائف يتم من خلالها تحقيق التوافق بين تطلعات مواردها البشرية و احتياجاتهم و أهداف المؤسسة ، و أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :

1. دراسة الوظائف :

يتم أداء هذه الوظيفة من خلال دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها ، بداية بتحليل العمل من خلال وصف الأنشطة و المهام التي تؤدي في الوظيفة ، و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، و كذلك ظروف العمل التي تنجز فيها و علاقتها بالوظائف الأخرى ، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة ، حتى يكون أداءه بكفاءة عالية و نجاح و بأقل مجهود ، ثم تقييمها لتقييمها لتقدير القيمة الفعلية لها لكون الوظائف تختلف عن بعضها فيما يتعلق بالواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل التي تمارس في إطارها .

2. التخطيط للموارد البشرية :

تعتبر عملية التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم به إدارة الموارد البشرية ، لأنها تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة الحقيقية لتفادي العجز و الفائض من الموارد البشرية و كذلك بشكل يكفل تأمينها بالعدد و النوعية في الوقت المناسب ، أي ضمان التوافق المنتظم بين عرض القوة العاملة و الطلب عليها ، و تقدير هذه الاحتياجات يعتمد على العديد من المتغيرات التنظيمية الاقتصادية و التكنولوجية في ظل بيئة غير مستقرة و غير مؤكدة ، كما تعريف تخطيط الموارد البشرية " أنه عملية التنبؤ بعدد و نوعية العاملين اللازمة للعمل و مدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان و الوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة و فعالية " ¹ .

و للتخطيط أهمية كبرى داخل المؤسسة حيث يجعلها تختار عدة بدائل مدروسة مسبقا ، بدلا أن تكون تصرفاتها وفق الخيارات حتمية ، و تتمثل هذه الأهمية في عدة نقاط منها :

- تقدير الطلب على اليد العاملة أو التقليص منها وفقا للإحتياجات المستقبلية .
- تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية من توظيف و تدريب و متابعة .
- تحسين توزيع و استخدام الموارد البشرية .

3- التوظيف :

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية للبحث عن أنسب الأفراد لشغل المناصب الشاغرة ، و الذين لديهم الكفاءة و التميز و القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، و يمكن تبويبها وفقا لأربعة مراحل أساسية وفقا للجدول رقم (03) أدناه .

¹ محمد قاسم القريوتي ، "مبادئ الإدارة" ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، 1984 ، ص 79

الجدول رقم (03) : صيرورة الإجراءات الإدارية للتوظيف

إعداد طلب التوظيف	تقدير الاحتياجات	- المرحلة الأولى
إتخاذ قرار التوظيف		
وصف منصب العمل الشاغر		
الإستقطاب	البحث عن المرشحين	- المرحلة الثانية
البحث عن المرشحين من الداخل		
البحث عن المرشحين من الخارج		
الفرز الأولي للمرشحين	اختيار المرشحين	- المرحلة الثالثة
استمارة التوظيف		
المقابلات		
الإختبارات		
قرارات التعيين	تجسيد التوظيف	- المرحلة الرابعة
الإستقبال		
الإدماج		

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

من هذا الشكل تتضح أهم مراحل التوظيف التي تجسد حسب كل حجم مؤسسة و سياستها و خصائصها ، و يمكن حصرها بداية في تقدير احتياجات التوظيف و التأكد من ضرورتها ثم وصف لمنصب العمل المراد شغله ، ثم تليها مرحلة الإستقطاب التي يمكن تعريفها على أنها عملية " اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة و جذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة ، و منه تشير عملية الإستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث و جذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة و في الوقت المناسب " . و تعتمد المؤسسة على نمطين من الإستقطاب سواء من داخل المؤسسة إذا كانت متوفرة وفق إجراءات و اختبارات معينة أو من خارجها قصد الإستفادة من موارد بشرية متنوعة المواهب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل ، و يمثل الإستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الإختيار المتمثلة في انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة الذين تم استقطابهم من أجلها وفق العديد من الطرق و الإجراءات (طلبات التوظيف ، الإختبارات ، و المقابلات الشخصية ،)

الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غارداية ALFA PIPE ، للإجابة على التساؤل المطروح في إشكالية البحث و المتمثلة في كون تأثير عملية التحفيز على الإبداع داخل المؤسسة الاقتصادية ، و كذا أهم التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها ، من خلال تحديد أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة ، و كذلك تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلين لمجتمع البحث ثم تحليل و تفسير نتائج البحث .

المبحث الأول : الإستبيان و عينة البحث

بعد تعرضنا إلى أثر التحفيز على إبداع العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة ALPHA PIPE ، سوف نعمل على معرفة أهمية التحفيز بالمؤسسة من الأفراد المستفيدين من عملية التحفيز ، و سيكون اعتمادنا في ذلك على أداة الاستبيان .

المطلب الأول : التعريف بموضوع البحث

هنالك ثلاثة مداخل للتعرف على ظاهرة الإبداع ودراستها وهي:¹

أولاً : التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع : حيث يركز هذا المدخل على أن عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة تسبب له نوع من عدم التوازن وتقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي : مرحلة الإعداد ثم مرحلة الاختبار ثم مرحلة التفتق ثم مرحلة التحقق من الحل.
ثانياً : مدخل يركز على الناتج الإبداعي : ويتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بمقدار الإنتاجية في الأداء ومدى حدتها وأصالتها وفائدتها.

ثالثاً : مدخل يركز على الصفات الشخصية للمبدعين : ويركز على محاولة التعرف على ظاهرة الإبداع من خلال التعرف على الخصائص النفسية والعقلية والجسمية للمبدعين ومنها، حب الفضول، والمخاطرة والمرونة والمشاركة والنقد الذاتي مع القدرة على تفهم المشكلات ووضوح الرؤيا.

حاجة المنظمات الإدارية للإبداع

هنالك مجالات رجة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يُعد ابتكاراً وإبداعاً، وكذلك فإن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من روائه إلى وضع تنظيمي أفضل، إنما هو إبداع أيضاً. ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار في عالم لا يعتد إلا بالمتميزين، وبالتالي فإن كل قائد ينبغي أن يضع الإبداع جزء من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظّمته بالتخلف. وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة منظماتنا في المملكة العربية السعودية للإبداع ترجع إلى ما يأتي:

- 1- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز.
- 2- أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.
- 3- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه.
- 4- مسايرة اتجاهات الدولة في الخصخصة في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فالمنظمة الحكومية بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكن المنظمة من مسايرة ركب التطور والمنافسة.
- 5- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي

¹ <http://www.oit.org/public/Arabic.com>

يتطلب الإبداع في إحدائه.

6- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف.

الحوافز

سبقت الإشارة إلى أن كفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل وتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

وتختلف دوافع العمل عن حوافز العمل عن الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

فدوافع العمل هي : القوى أو العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير الرغبة في العمل فهي قوة داخلية نفسية تدفعه للعمل.

أما حوافز العمل فهي : العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تدفع سلوكه وتغريه وتهيئه لزيادة كفاءته أدائه الإنساني في العمل.

أما الرضا الوظيفي : فيعني الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع لحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والثقة والولاء والانتماء للعمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.

أولاً : مفهوم الحوافز¹

الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته". وتعرف بأنها "تشمل كمل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"(4). وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج والحوافز".

ونستطيع من خلال ما سبق أن نعرف الحوافز : بأنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

ثانياً : نظريات الحوافز

التحفيز كممارسة مطبق منذ أقدم العصور عندما وجدت علاقة الإنسان بالعمل ولكن كنظريات قائمة ترجع إلى بداية القرن الماضي ومن أهم نظريات الحوافز في المجال الإداري ما يأتي:

1- النظرية الكلاسيكية ومن روادها (فريدريك تايلور) وملخص نظرتها للحوافز تتركز على الجانب المادي، كل إنتاجية عالية يقابلها أجر أعلى ولا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل المميز.

2- نظرية تدرج الحاجات الإنسانية (إبراهيم ما سلو) وملخص النظرية أن هناك مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وقسم الحاجات على الشكل الهرمي التالي:

وأوضح أن الفرد ينتقل في إشباع حاجاته بدء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجة تحقيق الذات وأن الحاجة غير المشبعة هي بمثابة الحافز أو الدافع الذي يحرك سلوك الفرد لإشباعها. وقد أتى بعد ذلك (الدرفر) وقسمها إلى ثلاث حاجات فقط وهي حاجة البقاء وحاجة الانتماء وحاجة النمو، واختلف مع ما سلو في أن الفرد يستطيع إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد أو ينتقل من واحدة إلى أخرى صعوداً أو نزولاً.

¹ <http://www.manuscript.com>

3- نظرية دافع الإنجاز (لدافيد ما كييلاند): وملخص نظريته أن هناك أفرادا ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم.

4- نظرية (Y-X) لدوجلاس ماكربجور وفحوى نظرية (X) وهي النظرية السلبية للعاملين وأنهم كسالى وأن القيادة والعقاب هما وسيلتان لتدفعهم للأداء العمل.

أما نظرية (Y) فتري عكس ذلك على أن الأفراد لديهم رغبة في العمل وقدرة على تحمل المسؤولية واستعداد لتحقيق أهداف المنظمة لذلك فأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والنظرة الإيجابية لتصرفاتهم.

5- نظرية ذات العاملين (لفردريك هيزبيرج) وقسم الحواف والدوافع إلى نوعين:

عوامل دافعة: تعمل كحوافز وتوفرها يؤدي إلى الرضا وهي الإنجاز والتقدير والتقدم والنمو وأهمية العمل وهي التي ينبغي التركيز عليها كحوافز.

وعوامل وقائية: وجودها يؤدي إلى عدم الاستياء مثل الأجر وظروف العمل وأهداف وسياسات المنظمة.

ثالثاً : الحوافز في الفكر الإسلامي

يرى الفكر الإسلامي أن الإنسان المسلم منضبط أخلاقياً، سمى فوق الغرائز ويختار بإرادته البدائل السلوكية المناسبة حيث استقر على مبادئ وقيم أخلاقية، حياته متوازية يعمل لآخرته كأنه يموت غداً ويعمل لديناه كأنه يعيش أبداً شعاره في العمل الجودة والإتقان والفاعلية والكفاءة والانضباط والمسؤولية إضافة إلى سمة الخوف من المولى عز وجل في تصرفاته فهناك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية كما أن هنالك حوافز أخروية لمن صدق وأحسن العمل، قال تعالى "فأما الذين آمنوا و عملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله".

دور الحوافز في المنظمات المبدع

إن جوهر الإبداع هو الفكر التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريضة على التميز ألا تألوا جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي.

وحيث إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

1- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.

2- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

3- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية، هي:

أولاً: تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

ثانياً: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

ثالثاً: ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها.

وما سبق يتضح مدى عد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافر، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي

تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استشارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب الجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

1- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتعريب المتميزين داخل المنظمة.

2- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

3- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

1 - 1 - الاستبيان : يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في عملية جمع المعلومات و البيانات حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل .

يتكون الاستبيان عادة من مجموعة من الأسئلة المكتوبة يتم توجيهها للأفراد المبحوثين للإجابة عليها ، و يتم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة ، كما يتطلب بعد ذلك استخدام مقياس مناسب لتصنيف و تقييم الإجابات الموافقة لكل عبارة . و يتميز الاستبيان بقلة تكلفته و الجهد و كذا الوقت الذي يتطلبه .

و لقد تم تحديد مجموعة من العبارات تصف الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه ، ويمكن أن تأخذ هذه العبارات صيغ موجبة أو سالبة ، و يطلب من الفرد الاستفادة التحفيز أو المساهم في الإبداع توضيح استجابته تجاه كل عبارة من هذه العبارات و ذلك باختيار الاستجابة المعبرة أكثر عن اتجاهه ، و أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة .¹

و لقد تم اختيار سلم ذي خمس درجات كما هو موضح في الشكل التالي :



أما الوسيلة الإحصائية المستعملة فتتمثل في التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، معرفة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

و تم صياغة أسئلة الاستبيان وفق مجموعة من الخطوات ، أهمها تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة ، حيث يتكون الاستبيان في قسمه الأول من مجموعة من الأسئلة توضح خصائص عينة البحث من حيث الجنس ، السن ، الوضعية القانونية ، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة ، الحالة الاجتماعية و قد تمت صياغة محاور الاستبيان على أساس الأبعاد التالية :

1 - التحفيز

2 - الإبداع

وكانت عبارات الأبعاد كما هو مبين في الجدول رقم (04) و (05) أدناه :

¹ محمد صالح قريشي ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرفاعات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 ، ص 50

الجدول رقم (04) :

عبارات البعد الأول من الاستبيان

البعد الأول: التحفيز

01	تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي
02	تقوم الإدارة العليا بالتشجيع على إستخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة
03	يتم الإتصال بالعاملين لتحديد رغباتهم وإحتياجاتهم
04	يتم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و إحتياجات العاملين
05	تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز.
06	تتناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل.
07	تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة.
08	اليات وطرق إعداد ومنح الحوافز غالبا ما تؤثر على إبداع العامل داخل المؤسسة.
09	يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية.
10	الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة .
11	عندما أبذل جهدي و أبداع في عملي أتلقى الثناء من مديري .
12	اعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه .

الجدول رقم (05) :

عبارات البعد الثاني من الاستبيان

البعد الثاني : الإبداع

01	أحرص على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل.
02	تساعد الحوافز العاملين على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة .
03	أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة.
04	أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين اساليب و اجراءات العمل .
05	أتقبل الإختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع.
06	أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة .
07	يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة.
08	تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع
09	تنمية الإبداع في المؤسسة في المؤسسة ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء
10	هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة.
11	يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج.

المطلب الثالث : تقديم البيانات الأولية :

يتطلب تحليل البيانات الأولية للدراسة تحديد مجتمع وعينة البحث ، ثم تحليل البيانات الخاصة بالعينة استنادا إلى معايير التحليل المعتمدة.

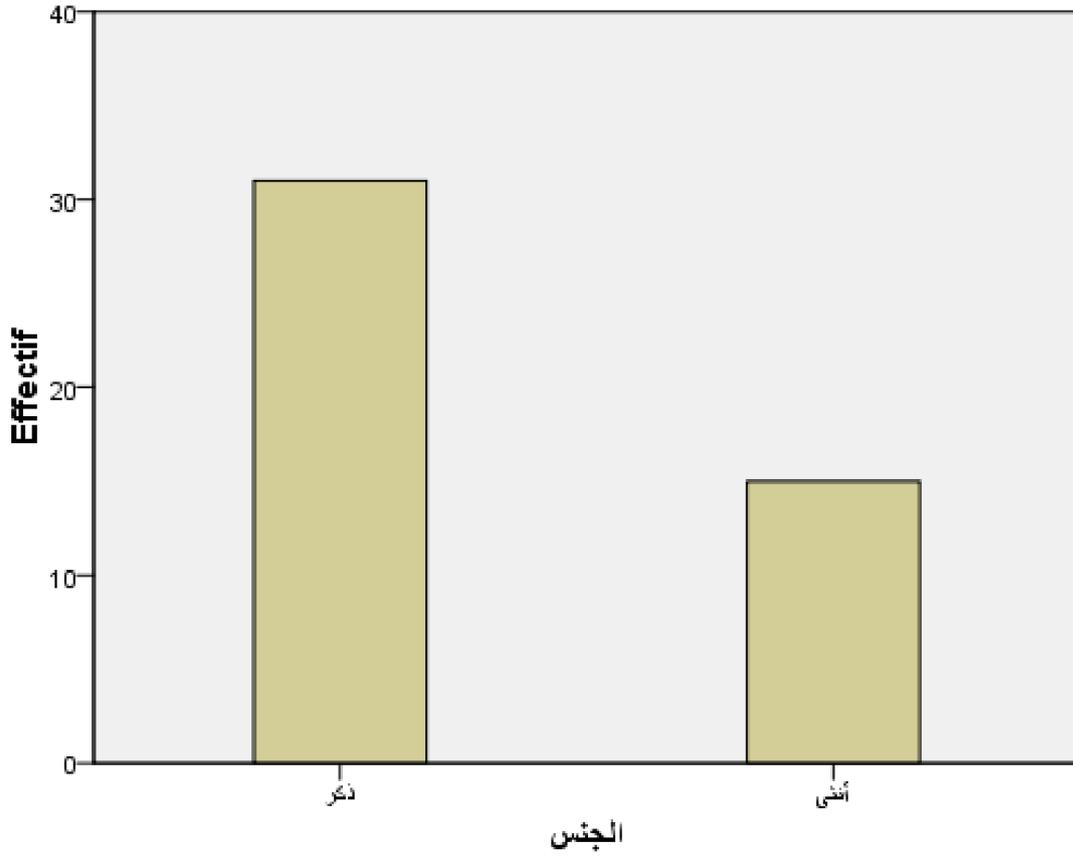
1-مجتمع وحجم العينة :

يكون عدد الأفراد المشكلين لمجتمع البحث هو 46 فرد و هم تقريبا المتواجدون في المؤسسة عند إجراء الدراسة نظرا لاستفادة الآخرين سواء من العطلة أو في مهام خارج المؤسسة و عدم اهتمام البعض الآخر بالدراسة.

2-تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلين لمجتمع البحث اعتمادا على نظام SPSS

تشكل البيانات الشخصية إطارا مرجعيا مهما في الدراسة الميدانية لكونها تساعد على تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة ، و يتم تحليلها من خلال الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

1-2- تحليل العينة على أساس الجنس :



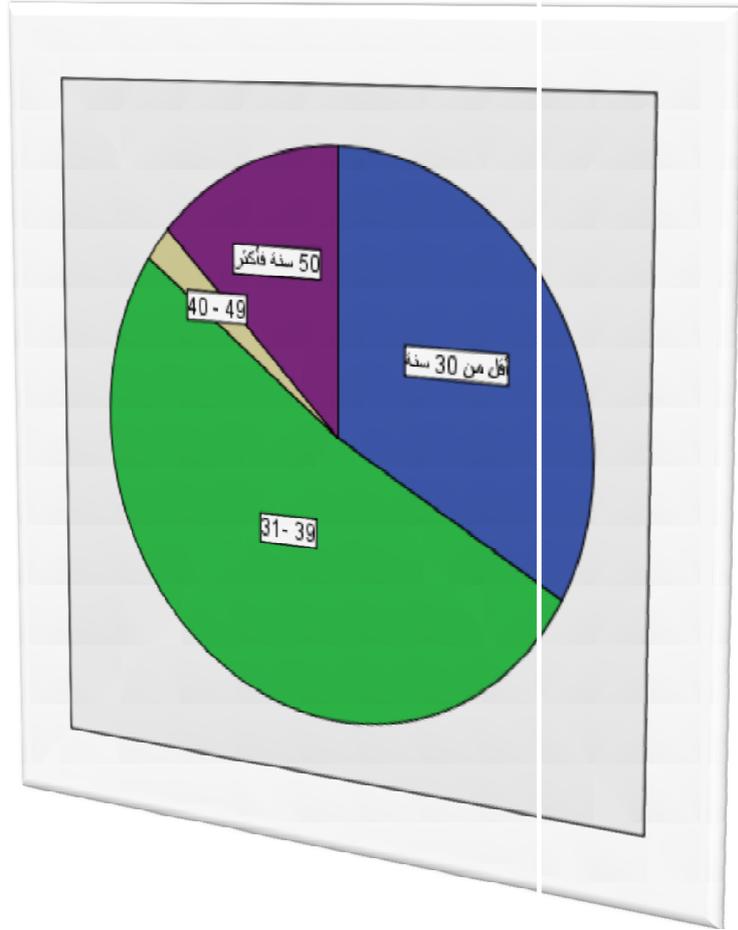
الجدول رقم (06) :

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	31	67,4	67,4	67,4
	أنثى	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور 31 عاملا من المجموع الإجمالي للعمال بحيث يمثل نسبة 67,4 أما عدد الإناث هو 15 عاملة بحيث يمثل نسبة 32,6 و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي هو من إختصاص الجنس الذكري بصفة عامة .

2-2- تحليل العينة على أساس العمر :



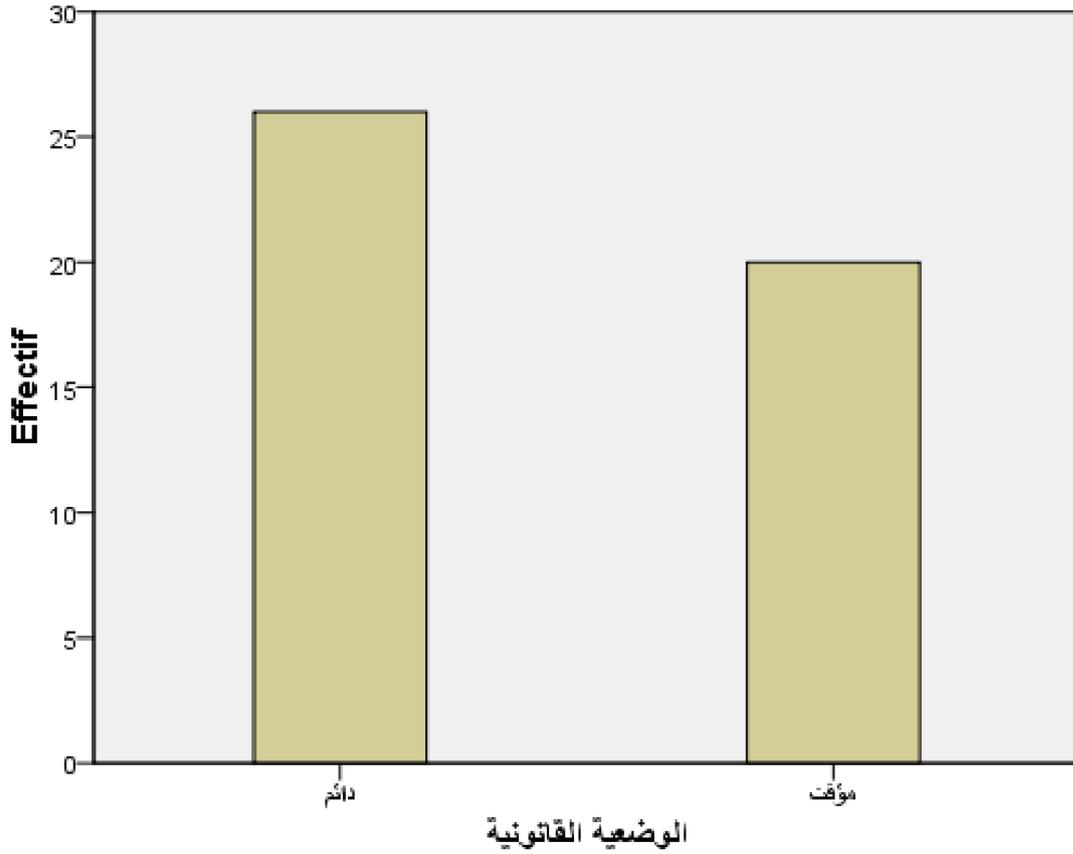
- إن تحليل عينة الدراسة على أساس السن يتمثل في تحديد فئات العمر التي تنتمي إليها مفردات العينة كما يبينه الجدول رقم (07) أدناه .

		العمر			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	أقل من 30 سنة	15	32,6	32,6	32,6
	31- 39	24	52,2	52,2	84,8
	40 - 49	1	2,2	2,2	87,0
	50 سنة فأكثر	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية بين 31 و 39 تساوي 52,2 % وهي الأكثر تمثيلا بالنسبة للفئات الأخرى ، تليها فئة من 30 سنة فأقل بنسبة 32,6 ثم فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 13 % أما فئة ما بين 40 و 49 سنة فتساوي 2,2 % وهي نسبة صغيرة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3-2- تحليل العينة على أساس الوضعية القانونية :



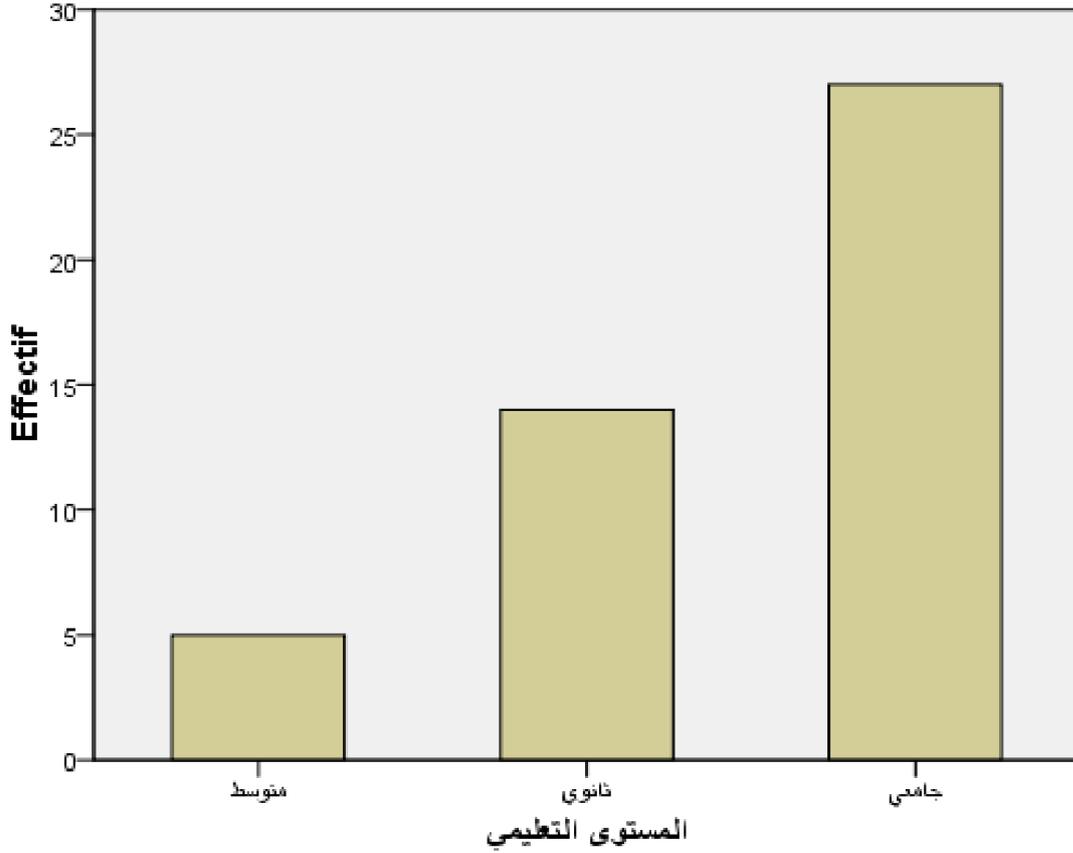
- تحليل عينة الدراسة على أساس الوضعية القانونية موضح في الجدول رقم (08) :

		الوضعية القانونية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	دائم	26	56,5	56,5	56,5
	مؤقت	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (08) أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمالية الدائمة أكثر من الفئة العمالية المؤقتة وذلك بنسبة 56,5 % و الأخرى بنسبة 43,5 % .

4-2- تحليل العينة على أساس المستوى التعليمي



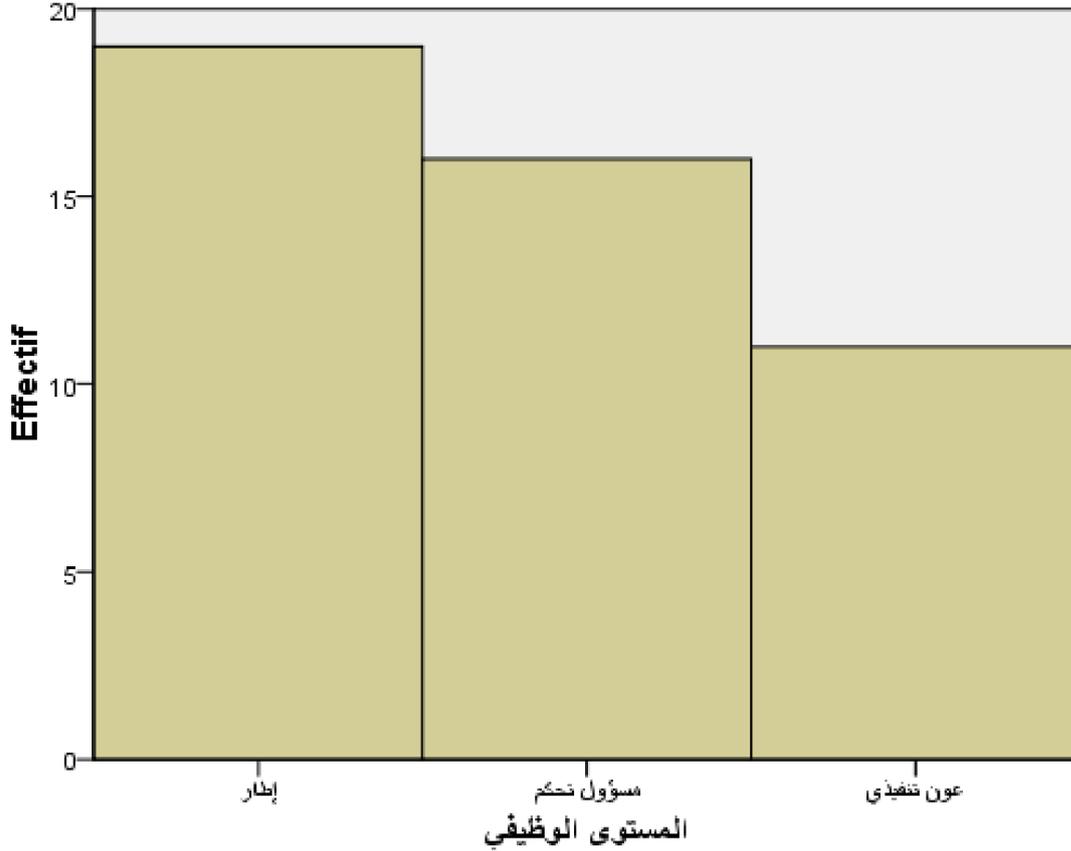
- يعتبر مؤشر المستوى التعليمي مهما جدا للتحليل في موضوع الدراسة ، و ذلك لأهلية أي مؤسسة للتوافق مع الابتكار و الإبداع و ذلك يتحدد بشكل كبير بمدى المستوى التعليمي الذي يحظى به الأفراد .

		المستوى التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	متوسط	5	10,9	10,9	10,9
	ثانوي	14	30,4	30,4	41,3
	جامعي	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن هناك تباينات في المستوى التعليمي ، فبالنسبة لحاملي الشهادات الجامعية يمثلون النسبة الأكبر 58,7 % أما نسبة الذين لهم مستوى ثانوي تساوي 30,4 % تليها نسبة ذو المستوى متوسط فهي نسبة ضعيفة و تمثل 10,9 % و نسبة الحاصلين على مستوى الإبتدائي فهي منعدمة .

2-5- تحليل العينة على أساس المستوى الوظيفي :



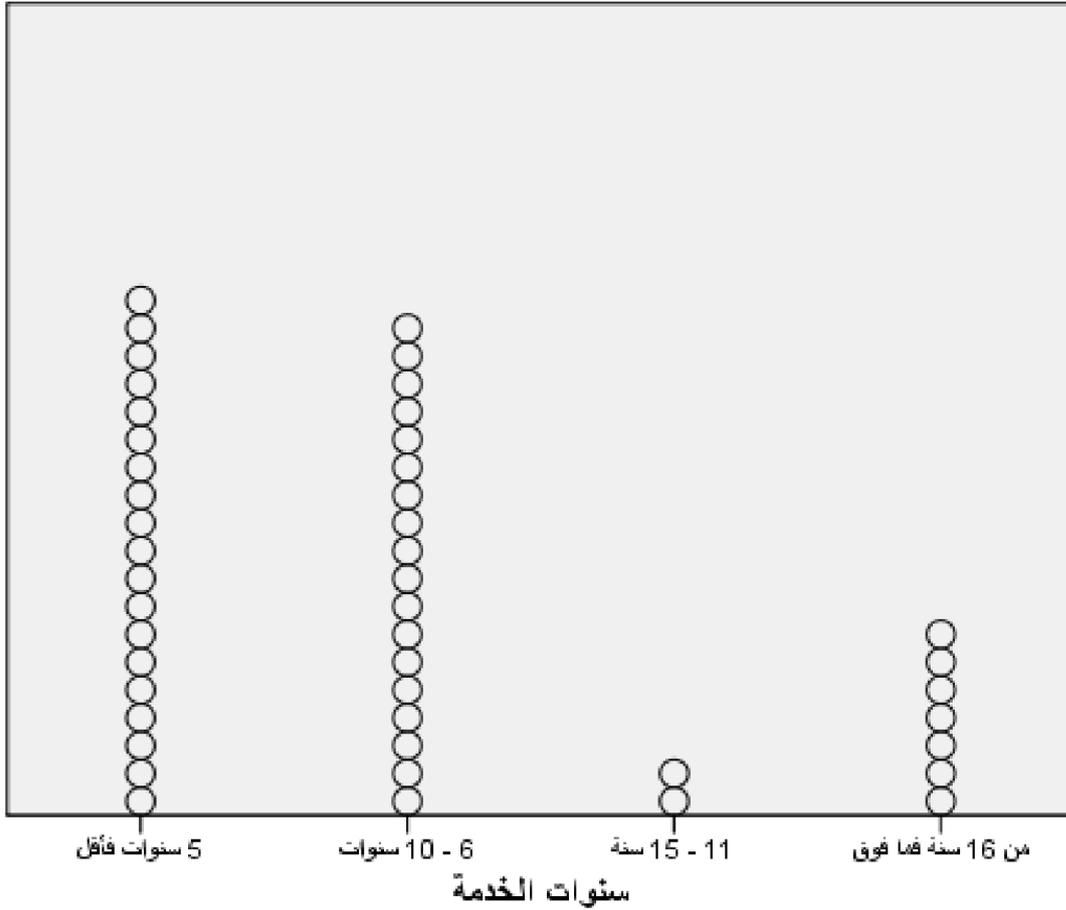
- اعتمدنا في مجتمع البحث على العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم العمال إلى فئات : فئة الإطارات ، فئة مسؤولوا التحكم ، فئة أعوان التنفيذ و أخذنا من كل فئة نسبة معينة كما هو مبين في الجدول رقم (10) أذناه :

		المستوى الوظيفي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	إطار	19	41,3	41,3	41,3
	مسؤول تحكم	16	34,8	34,8	76,1
	عون تنفيذي	11	23,9	23,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الإطارات بنسبة 41,3% تليها فئة مسؤولوا التحكم بنسبة 34,8% وبنسبة أقل فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23,9% .

2-6- تحليل العينة على أساس سنوات الخدمة :



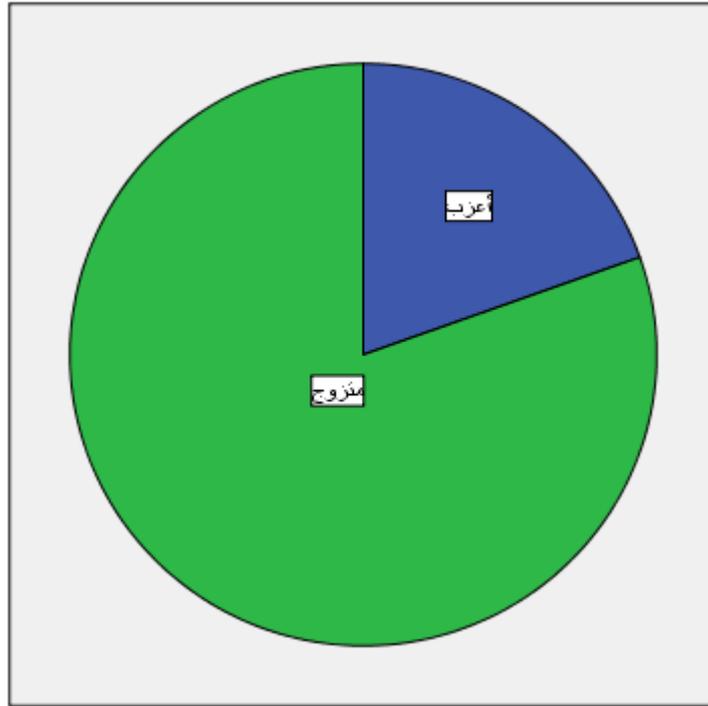
- يتطلب تحليل العينة على أساس الأقدمية في العمل ، تحديد فئات سنوات الخدمة على مستوى المؤسسة لمفردات عينات المستفيدين من نظام التحفيز و المساهمين في الإبداع كما هو مبين في الجدول رقم (11) أدناه :

		سنوات الخدمة			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	5 سنوات فأقل	19	41,3	41,3	41,3
	6 - 10 سنوات	18	39,1	39,1	80,4
	11 - 15 سنة	2	4,3	4,3	84,8
	من 16 سنة فما فوق	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة الذين تزيد مدة خدمتهم عن 16 سنة و الذين فترة عملهم تتراوح ما بين 11 و 15 سنة ضعيفة جدا ، و تساوي على التوالي 15,2 % و 4,3% في حين يتركز أكبر عدد في فئة الأقدمية من 5 سنوات فأقل و الذين تتراوح فترة عملهم بين 6 و 10 سنوات بنسب تساوي على التوالي 41,3 % و 39,1 %

7-2- تحليل العينة على أساس الحالة الاجتماعية :



- نعي التعرف على كم هو عدد العمال المتزوجين و العزاب للفئات العمالية المشكلة لعينة الدراسة و يتم التحليل استنادا إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أدناه :

		الحالة الإجتماعية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	أعزب	9	19,6	19,6	19,6
	متزوج	37	80,4	80,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (12) أعلاه يتضح لنا أن نسبة العمال المتزوجين أكبر من نسبة العمال العزب و ذلك لتأثير نظام الحوافز على عدد العمال المبدعين و تكون النسب على التوالي 80,4 % و 19,6 % .

المبحث الثاني : تحليل و تفسير نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان سنحاول معرفة مدى تأثير عملية التحفيز على العمال المبدعين داخل مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE ، و أخذنا كعينة لمجتمع البحث 46 فرد من الذين استفادوا من عملية التحفيز و ذلك بالاعتماد على محورين :

المطلب الأول : تحليل و تفسير نتائج المحور الأول

سنحاول من خلال أسئلة محور التحفيز معرفة مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز و قياس مدى اهتمام الموارد البشرية للبحث على مختلف الكيفيات للحصول على التحفيز من طرف الإدارة العليا.

1- العبارة رقم -1 : تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي .

من خلال الجدول رقم (13) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا كانت الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي .

تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	6	13,0	13,0	13,0
	محايد	3	6,5	6,5	19,6
	موافق	25	54,3	54,3	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (13) نسجل الشعور بالرضا اتجاه أن الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي بحيث النسب مرتفعة ما بين موافق و موافق بشدة ، وهي على التوالي 54,3% و 26,1% أما نسبة درجات غير موافق و محايد ، هي على التوالي 13,0% و 6,5% .

2- العبارة رقم -2 : تقوم الإدارة العليا بالتشجيع على استخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة

--

تقوم الإدارة العليا بالتشجيع على استخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	5	10,9	10,9	13,0
	محايد	7	15,2	15,2	28,3
	موافق	25	54,3	54,3	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (14) نسجل الشعور بالرضا اتجاه أن الإدارة العليا تقوم بالتشجيع على استخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة بحيث النسب مرتفعة ما بين موافق و موافق بشدة ، وهي على التوالي 54,3% و 17,4% أما نسبة درجات محايد و غير موافق و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 15,2% و 10,9% و 2,2% .

3 - العبارة رقم - 3 : يتم الإتصال بالعاملين لتحديد رغباتهم وإحتياجاتهم

من خلال الجدول رقم (15) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا يتم الإتصال بالعاملين لتحديد رغباتهم وإحتياجاتهم

يتم الإتصال بالعاملين لتحديد رغباتهم وإحتياجاتهم					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	8	17,4	17,4	19,6
	محايد	13	28,3	28,3	47,8
	موافق	20	43,5	43,5	91,3
	موافق بشدة	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (15) نسجل إرتفاع ما بين موافق و محايد اتجاه العبارة يتم الإتصال بالعاملين لتحديد رغباتهم و إحتياجاتهم ، وهي على التوالي 43,5% و 28,3% أما نسبة درجات غير موافق و موافق بشدة و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 17,4% و 8,7% و 2,2% .

4- العبارة رقم - 4 : يتم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و إحتياجات العاملين

من خلال الجدول رقم (16) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا يتم إتيم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و إحتياجات العاملين .

يتم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و إحتياجات العاملين					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	1	2,2	2,2	4,3
	محايد	13	28,3	28,3	32,6
	موافق	25	54,3	54,3	87,0
	موافق بشدة	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (16) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق و محايد اتجاه العبارة يتم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و إحتياجات العاملين ، وهي على التوالي 54,3% و 28,3% أما نسبة درجات موافق بشدة و غير موافق و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 13% و 2,2% و 2,2% .

5 - العبارة رقم - 5 : تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز

من خلال الجدول رقم (17) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا تم تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز

تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	3	6,5	6,5	8,7
	محايد	12	26,1	26,1	34,8
	موافق	21	45,7	45,7	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (18) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق و محايد اتجاه العبارة تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز ، وهي على التوالي 45,7% و 26,1% أما نسبة درجات موافق بشدة و غير موافق و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 19,6% و 6,5% و 2,2% .

6 - العبارة رقم - 6 : تتناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل

من خلال الجدول رقم (19) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا تتناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل

تناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	5	10,9	10,9	10,9
	محايد	13	28,3	28,3	39,1
	موافق	20	43,5	43,5	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (19) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق و محايد اتجاه العبارة تتناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل ، وهي على التوالي 43,5% و 28,3% أما نسبة درجات موافق بشدة و غير موافق ، هي على التوالي 17,4% و 10,9%.

7 - العبارة رقم - 7 : تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة

من خلال الجدول رقم (20) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة

تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7	8,7
	غير موافق	10	21,7	21,7	30,4
	محايد	12	26,1	26,1	56,5
	موافق	13	28,3	28,3	84,8
	موافق بشدة	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (20) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق و محايد اتجاه العبارة تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة ، وهي على التوالي 28,3% و 26,1% أما نسبة درجات غير موافق و موافق بشدة و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 21,7% و 15,2% و 8,7%.

8 - العبارة رقم - 8 : آليات و طرق إعداد و منح الحوافز غالبا ما تؤثر على إبداع العامل داخل

المؤسسة .

- من خلال الجدول رقم (21) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول آليات و طرق إعداد و منح الحوافز غالباً ما تؤثر على إبداع العامل داخل المؤسسة .

آليات و طرق إعداد و منح الحوافز غالباً ما تؤثر على إبداع العامل داخل المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	4	8,7	8,7	13,0
	محايد	11	23,9	23,9	37,0
	موافق	16	34,8	34,8	71,7
	موافق بشدة	13	28,3	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (21) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق و موافق بشدة اتجاه العبارة آليات و طرق إعداد و منح الحوافز غالباً ما تؤثر على إبداع العامل داخل المؤسسة ، وهي على التوالي 28,3% و 26,1% أما نسبة درجات محايد و غير موافق و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 23,9% و 8,7% و 4,3% .

9 - العبارة رقم - 9 : يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية

- من خلال الجدول رقم (22) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول إذا ما كان يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية .

يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	12	26,1	26,1	30,4
	محايد	8	17,4	17,4	47,8
	موافق	15	32,6	32,6	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (22) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق و غير موافق اتجاه العبارة يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية ، وهي على التوالي 32,6% و 26,1% أما نسبة درجات موافق بشدة و محايد و غير موافق بشدة ، هي على التوالي 19,6% و 17,4% و 4,3% .

10 - العبارة رقم - 10 : الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز

- من خلال الجدول رقم (23) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز .

الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	9	19,6	19,6	19,6
	محايد	4	8,7	8,7	28,3
	موافق	21	45,7	45,7	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (23) نسجل الشعور بالرضا اتجاه العبارة الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز بحيث النسب مرتفعة ما بين موافق و موافق بشدة ، وهي على التوالي 54,7% و 26,1% أما نسبة درجات غير موافق و محايد ، هي على التوالي 19,6% و 8,7% .

11 - العبارة رقم - 11 : عندما أبذل جهدي و أبدع في عملي أتلقى الثناء من مديري

- من خلال الجدول رقم (24) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة عندما أبذل جهدي و أبدع في عملي أتلقى الثناء من مديري.

عندما أبذل جهدي و أبدع في عملي أتلقى الثناء من مديري					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	9	19,6	19,6	21,7
	محايد	14	30,4	30,4	52,2
	موافق	10	21,7	21,7	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (24) نسجل إرتفاع ما بين درجات محايد و موافق بشدة اتجاه العبارة عندما أبذل جهدي و أبدع في عملي أتلقى الثناء من مديري ، وهي على التوالي 30,4% و 26,1% أما نسبة درجات موافق و غير موافق و غير موافق بشدة، هي على التوالي 21,7% و 19,6% و 2,2% .

12 - العبارة رقم - 12 : إعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه

- من خلال الجدول رقم (25) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول إعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه .

إعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	4	8,7	8,7	8,7
	غير موافق	6	13,0	13,0	21,7
	محايد	15	32,6	32,6	54,3
	موافق	12	26,1	26,1	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (25) نسجل إرتفاع ما بين درجات محايد وموافق اتجاه العبارة إعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه ، وهي على التوالي 32,6% و 26,1% أما نسبة درجات موافق بشدة و غير موافق و غير موافق بشدة، هي على التوالي 19,6% و 13% و 8,7%.

المطلب الثاني : تحليل و تفسير نتائج المحور الثاني

1 - العبارة رقم - 1 - : أحرص على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل

- من خلال الجدول رقم (26) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول إعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه .

أحرص على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	6	13,0	13,0	15,2
	محايد	10	21,7	21,7	37,0
	موافق	17	37,0	37,0	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (26) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة أحرص على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل، وهي على التوالي 37% و 26,1% أما نسبة درجات محايد و غير موافق و غير موافق بشدة، هي على التوالي 21,7% و 13% و 2,2% .

2 - العبارة رقم - 2 - : تساعد الحوافز العاملين على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة - من خلال الجدول رقم (27) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول ما إذا كانت الحوافز تساعد العاملين على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة.

تساعد الحوافز العاملين على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	7	15,2	15,2	17,4
	محايد	10	21,7	21,7	39,1
	موافق	19	41,3	41,3	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (27) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق ومحايد اتجاه العبارة تساعد الحوافز العاملين على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة ، وهي على التوالي 41,3% و 21,7% أما نسبة درجات موافق بشدة و غير موافق و غير موافق بشدة، هي على التوالي 19,6% و 15,2% و 2,2% .

3 - العبارة رقم - 3 - : أسعى بصفة دائمة لإكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة

- من خلال الجدول رقم (28) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة أسعى بصفة دائمة لإكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة .

أسعى بصفة دائمة لإكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	2	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	6	13,0	13,0	17,4
	محايد	5	10,9	10,9	28,3
	موافق	19	41,3	41,3	69,6
	موافق بشدة	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (28) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة أسعى بصفة دائمة لإكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة ، وهي على التوالي 3,41% و 30,4% أما نسبة درجات غير موافق و محايد و غير موافق بشدة، هي على التوالي 13% و 10,9% و 4,3% .

4 - العبارة رقم - 4 - : أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين أساليب و إجراءات العمل

- من خلال الجدول رقم (29) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين أساليب و إجراءات العمل .

أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين أساليب و إجراءات العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	6	13,0	13,0	15,2
	محايد	10	21,7	21,7	37,0
	موافق	15	32,6	32,6	69,6
	موافق بشدة	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (29) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين أساليب و إجراءات العمل ، وهي على التوالي 32,6% و 30,4% أما نسبة درجات محايد و غير موافق و غير موافق بشدة، هي على التوالي 21,7% و 13% و 2,2% .

5- العبارة رقم - 5 - : أتقبل الاختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع

- من خلال الجدول رقم (30) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة أتقبل الاختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع.

أتقبل الاختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	10	21,7	21,7	21,7
	محايد	7	15,2	15,2	37,0
	موافق	20	43,5	43,5	80,4
	موافق بشدة	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (30) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وغير موافق اتجاه العبارة أتقبل الاختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع ، وهي على التوالي 43,5% و 21,7% أما نسبة درجات موافق بشدة و محايد، هي على التوالي 19,6% و 15,2% .

6- العبارة رقم - 6 - : أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة

- من خلال الجدول رقم (31) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة.

أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	10	21,7	21,7	21,7
	محايد	3	6,5	6,5	28,3
	موافق	25	54,3	54,3	82,6
	موافق بشدة	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (31) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وغير موافق اتجاه العبارة أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة ، وهي على التوالي 54,3% و 21,7% أما نسبة درجات موافق بشدة و محايد، هي على التوالي 17,4% و 6,5% .

7- العبارة رقم - 7 - : يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة

- من خلال الجدول رقم (32) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة.

يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	9	19,6	19,6	19,6
	محايد	6	13,0	13,0	32,6
	موافق	19	41,3	41,3	73,9
	موافق بشدة	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (32) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة ، وهي على التوالي 41,3% و 26,1% أما نسبة درجات غير موافق و محايد، هي على التوالي 19,6% و 13%.

8- العبارة رقم - 8 - : تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع

- من خلال الجدول رقم (33) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع.

تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	8	17,4	17,4	19,6
	محايد	5	10,9	10,9	30,4
	موافق	16	34,8	34,8	65,2
	موافق بشدة	16	34,8	34,8	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (33) نسجل تساوي ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع ، وهي بنسبة 34,8% أما نسبة درجات غير موافق و محايد و غير موافق بشدة، هي على التوالي 17,4% و 10,9% و 2,2% .

9- العبارة رقم - 9 - : تنمية الإبداع في المؤسسة ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء

- من خلال الجدول رقم (34) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة تنمية الإبداع في المؤسسة ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء.

تنمية الإبداع في المؤسسة ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	10	21,7	21,7	21,7
	محايد	9	19,6	19,6	41,3
	موافق	14	30,4	30,4	71,7
	موافق بشدة	13	28,3	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (34) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة تنمية الإبداع في المؤسسة ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء ، وهي على التوالي 30,4% و 28,3% أما نسبة درجات غير موافق و محايد ، هي على التوالي 21,7% و 19,6% .

10- العبارة رقم - 10 - : هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة

- من خلال الجدول رقم (34) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة.

هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	8	17,4	17,4	19,6
	محايد	8	17,4	17,4	37,0
	موافق	15	32,6	32,6	69,6
	موافق بشدة	14	30,4	30,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (34) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة ، وهي على التوالي 32,6% و 30,4% أما نسبة درجات محايد و غير موافق و غير موافق بشدة، هي على التوالي 17,4% و 17,4% و 2,2% .

11- العبارة رقم - 11 - : يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج

- من خلال الجدول رقم (35) سنتعرف على آراء العينة العمالية حول العبارة يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج.

يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valid e	غير موافق	7	15,2	15,2	15,2
	محايد	6	13,0	13,0	28,3
	موافق	18	39,1	39,1	67,4
	موافق بشدة	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على نظام SPSS

- من خلال الجدول رقم (35) نسجل إرتفاع ما بين درجات موافق وموافق بشدة اتجاه العبارة يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج ، وهي على التوالي 39,1% و 32,6% أما نسبة درجات غير موافق و محايد، هي على التوالي 15,2% و 13% .

الخاتمة

خاتمة

يتضح من خلال ما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن المنظمات الغربية تولى هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ إن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها، ومن المؤسف أن كثير من الدراسات أشارت إلى معوقات كثيرة في بيئة المنظمات العربية تحول دون استثمار المواهب الإدارية بالشكل المناسب ومنها قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم توفر العدالة الموضوعية عن استخدام الحوافز في أحيان كثيرة، إضافة إلى شيوع ثقافة تنظيمية غير محفزة على الإبداع منها والانتقاد أو تقييد أصحاب الموهبة والإبداع.

وتؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية، وتضمنت أنظمة الخدمة فيها العديد من الحوافز، وقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة، ولعل لتلك الأنظمة أثر على فعاليتها كمحفز على الإبداع، كونها صيغت لفترة زمنية لم تعد ظرفها قائمة الآن لذلك فالحاجة قائمة على اتباع انتهاز سياسة تحفيز ملائمة تنمي الإبداع وتساعد على استثمار طاقة الموهوبين، حيث ثبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يعد حافزاً اليوم قد لا يعد غداً محفزاً للإبداع، لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الإبداع من عدمه ومنها:

1- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها فالحوافز تختلف حسب البيئة والمنظمة والنشاط والعاملين لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المنظمة ونشاطها.

2- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الإبداع.

3- عدم وجود الأجواء الملائمة للإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضوح الأهداف وهذا من أقوى معوقات الإبداع .

التوصيات و الاقتراحات : بناء على نتائج الدراسة يمكن تحديد التوصيات الآتية:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في تقييم عمليتي التحفيز و الإبداع .
- ضرورة الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي لتحفيز المورد البشري و محاولة استفادته في المؤسسات الوطنية و الدولية الرائدة .
- ضرورة دراسة الجانب التقييمي للمورد البشري و إلقاء الضوء على تحفيزه و إبداعه و توجيه سلوكه و أدائه كما نصت عليه الإدارة بالقيم من خلال توثيق الصلة بين الجامعات و المؤسسات بما يسمح للطالب الحصول على معلومات ضرورية و القيام بمهامه بما يحقق فائدة للمؤسسات .

آفاق الدراسة :

و في الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال التسيير و الاقتصاد من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن تفتح آفاق للدراسة في المجالات التالية :

- الإبداع و البعد التكنولوجي .
- أثر تقييم الإبداع في منح الحوافز .
- معايير قياس خلق التحفيز من طرف المورد البشري في المؤسسة .

قائمة المراجع

أ- الكتب

- 1- حسن بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002
- 2- حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية" ، مديرية النشر بجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 .
- 3- صلاح عبد الباقي ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000 .
- 4- عبد الفتاح بوخمحم ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية و حالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2011 .
- 5- غربي علي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم السلطانية ، "تنمية الموارد البشرية" ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 .
- 6- محمد قاسم قريوتي ، "مبادئ الإدارة" ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، 1984
- 7- نوري منير ، "تسيير الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .

هـ - رسائل وأطروحات:

- 1 - قريشي محمد الصالح ، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجارف و الرافعات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 .

■ الملتقيات

- 1 - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10/9 مارس 2004

■ مواقع شبكة الأنترنت

- 1 - [http:// www.hrdiscussion.com/hr2135.html](http://www.hrdiscussion.com/hr2135.html)
- 2 - <http://www.oit.org/public/arabic.com>
- 3 - <http://www.manuscrit.com>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : الاستبيان

اخى الكريم....اختي الكريمة ، السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته:نضع بين يديك استبيان لغرض إنجاز بحث علمي حول موضوع: أثر الحوافز على إبداع العاملين داخل المؤسسة- دراسة ميدانية- وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير ، لذا نرجوا أن تفضلوا بالإطلاع و الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية و دقة ، فإجاباتكم لها أهمية في تحقيق أهداف الدراسة ، مع التأكيد على أنها ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير....

شاكرين جهودكم و تعاونكم

- يرجى من حضرتكم الإجابة على الأسئلة التالية بوضع الإشارة × في الخانة التي تتفق مع رأيك:

أولاً: المعلومات الشخصية

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	31 - 39	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	40-49	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دائم	<input type="checkbox"/>	مؤقت	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	مسؤول تحكم	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	حوادث تنفيذي	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	6-10 سنوات	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	11-15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 16 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>

ثانيا: بيانات أساسية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: التحفيز					
01	تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي					
02	تقوم الإدارة العليا بالتشجيع على استخدام نظام الحوافز داخل المؤسسة					
03	يتم الإتصال بالعمالين لتحديد رغباتهم واحتياجاتهم					
04	يتم إختيار حوافز تتفق مع رغبات و احتياجات العاملین					
05	تحديد ميزانية خاصة لتصميم نظام الحوافز.					
06	تناسب الحوافز مع نوع و طبيعة العمل.					
07	تمنح الحوافز بناء على أسس عادلة.					
08	اليات وطرق إعداد ومنح الحوافز غالبا ما تؤثر على إبداع العامل داخل المؤسسة.					
09	يغطي الراتب الذي أتقاضاه حاجتي الأساسية.					
10	الحصول على نسبة أرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة .					
11	عندما أبذل جهدي و أبذل في عملي أتلقى الشناء من مديري .					
12	اعتراف الرئيس المباشر بمجهود العامل أمام الرؤساء الأعلى منه .					
	البعد الثاني : الإبداع					
01	أحرص على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل.					
02	تساعد الحوافز العاملین على المشاركة و الإهتمام بطرح أفكار جديدة .					
03	منأسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء ال بأساليب مبتكرة.					
04	أستطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة و تحسين اساليب و اجراءات العمل .					
05	أتقبل الإختلاف الفكري و الذهني الذي في الغالب يكون داعما للإبداع.					
06	أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة .					
07	يعتبر الإبداع من أساسيات إستمرار العامل في المؤسسة.					
08	تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع					
09	تنمية الإبداع في المؤسسة في المؤسسة ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء					

					هناك أطراف تنتقد أصحاب الموهبة و الإبداع في المؤسسة.	10
					يؤدي الإهتمام بالإبداع إلى تطوير ناتج عملية الإنتاج.	11

