

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر تنظيم وعمل

الموضوع

تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على شركة GERBIOL للمعجنات

نموذج - برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف :

أ د : رشيد زرواتي

❖ من إعداد الطالبان :

← بيسات إشراق

← ذباحي يسرى

السنة الجامعية

2023 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





الاهداء

بعد الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا

ويسرا خطانا حتى هذه اللحظة

نهدي تخرجنا هذا إلى العائلة الكريمة

حفظها الله وراحمها بفضله وإلى كل من ساهم

في هذا العمل



الشكر والعرفان

قال الله تعالى

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ "

سورة إبراهيم الآية 7

قال صلى الله عليه وسلم

" لا يشكر الناس من لا يشكر الله "

أولا وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل وأحمده

الذي وفقني للإنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور رشيد زرواتي

الذي أشرفه على هذا العمل من البداية ولم يبخل علينا بمعلوماته

وتوجيهاته ونصائحه التي مهدت الطريق لنا لإتمام هذا العمل ،

نشكر كذلك أحبتي وأصدقائي وزملائي الذين ساعدوني وأخص بالذكر

شمس الدين ، منال ، إيمان ونشيخة

نشكر أيضا كل الأساتذة بدون إستثناء الذين سهروا وتعبوا على تكويننا

نشكر كذلك موظفي وعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري في المؤسسة الاقتصادية، ولقد اجريت هذه الدراسة في مؤسسة Gerbior والتي تقع في مدينة برج بوعريبيج، وقد جاءت هذه الدراسة بإشكالية مفادها كيف تؤثر البيئة المهنية على الابداع المهني لدى العاملين بميدان الدراسة ؟ كيف تأثر الظروف المالية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة ؟ كيف تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة ؟ ومن خلالها تم صياغة الفرضيات التالية تؤثر البيئة المهنية على الابداع المهني لدى العاملين بميدان الدراسة .

تؤثر الظروف المالية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة .تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة . وقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي وبالعينة الطبقية وبالاستمارة كأداة من اجل جمع البيانات الميدانية وتوصلنا الى النتائج التالية :

- ◀ لا تمنح المؤسسة أي علاوات لتزويد الموظفين بأفكار جديدة ومبتكرة .
 - ◀ الأجور في المؤسسة ، ضعيفة ولا تلبى الاحتياجات اللازمة للعاملين .
 - ◀ الزيادة في الأجور هي الأهم حافز للإبداع .
 - ◀ الادارة لا تقوم باشتراك العاملين في اتخاذ القرار ولا تشجعهم على تقديم افكار جديدة .
 - ◀ يتعامل العاملون مع المواقف الصعبة التي يواجهونها بتحويلها إلى و المسؤول المباشر عنهم .
 - ◀ ليس هناك استفادة من التدريبات المقدمة من طرف المؤسسة .
- الكلمات المفتاحية : بيئة العمل ، الابداع الاداري ، المؤسسة الاقتصادية .

This study aimed to reveal the impact of the work environment on the administrative creativity in the economic institution, and this study was conducted in the Gerbior institution, which is located in the city of Bordj Bou Arreridj.

How do financial conditions affect the professional creativity of workers in the field of study?

How do organizational conditions affect the professional creativity of workers in the field of study?

Through it, the following hypotheses were formulated for the impact of the professional environment on the professional creativity of workers in the field of study. Financial conditions affect the professional creativity of workers in the field of study.

Organizational conditions affect the professional creativity of workers in the field of study.

We used the analytical descriptive approach, the stratified sample, and the questionnaire as a tool for collecting field data, and we reached the following results.

_ The institution in the field of study does not grant any allowances for providing employees with new and creative ideas Wages in the institution, the field of study, are weak and do not meet the necessary needs of workers The increase in wages is the most important incentive for creativity

_ The administration does not involve employees in decision-making and does not encourage them to present new ideas Workers deal with the difficult situations they face by referring them to their manager or their direct supervisor

_ There is no benefit from the training provided by the institution

key words : Work environment , administration creativity, economic enterprise

فهرس المحتويات

	الشكر والعرفان
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ - ب	* مقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
21	I. - الإشكالية
23	II. - أسباب اختيار الموضوع
23	III. - أهمية الدراسة
23	IV. - أهداف الدراسة
24	V. - تحديد المفاهيم
26	VI. - المقاربة النظرية
28	VII. - الدراسات السابقة
32	VIII. - الفرضيات
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
34	تمهيد
35	I. - منهجية الدراسة
35	1 - المنهج المستخدم في الدراسة
35	2 - مجتمع الدراسة
35	3 - عينة الدراسة
36	4 - مصادر جمع المادية العلمية النظرية والبيانات الميدانية
37	II. - مجالات الدراسة
37	1 - المجال المكاني
37	2 - المجال الزمني
37	3 - المجال البشري
38	خلاصة

الفصل الثالث : بيئة العمل والنظريات المفسرة لها	
40	تمهيد
41	١ - أنواع بيئة العمل
42	٢ - عناصر ومكونات بيئة العمل
46	٣ - الاتصال الإداري
49	٤ - الهيكل التنظيمي
53	٧ - النظريات المفسرة لبيئة لعمل
57	خلاصة
الفصل الرابع : الابداع الاداري	
59	تمهيد
60	١ - أنواع الإبداع الإداري
60	٢ - معوقات الابداع الاداري
62	٣ - مبادئ الابداع الاداري
63	٤ - أهمية الإبداع الإداري
64	٧ - مكونات الابداع الاداري
67	خلاصة
الفصل الخامس : عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية	
70	تمهيد
71	١. - عرض ، تحليل وتفسير البيانات الشخصية
80	٢. - عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
101	٣. - عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
134	خلاصة
135	* نتائج الدراسة
136	١. - عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ظل فرضيات الدراسة
136	٢. - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
139	٣. - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
142	٤. - الاستنتاج العام
144	٧. - الاقتراحات
147	خاتمة

149	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
71	يمثل توزيع الباحثين حسب الجنس	1
72	يمثل توزيع الباحثين حسب السن	2
73	يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي	3
74	يمثل توزيع الباحثين حسب الحالة العائلية	4
75	يمثل توزيع الباحثين حسب مصلحة المهنة	5
77	يمثل توزيع الباحثين حسب الخبرة	6
78	يمثل توزيع الباحثين حسب صفة التعيين	7
80	يمثل مقدار الأجر الذي يتلقاه الباحثين	8
82	يمثل تصنيف الباحثين للأجر الذي يتلقونه وعلاقته بمدى تلبية احتياجاتهم	9
84	يمثل تفكير الباحثين بالأجر وعلاقته بمدى توفير الإدارة للعلاوات والتعويضات	10
86	يمثل زيادة أجر الباحثين وعلاقته بحصولهم على الترقية	11
88	يمثل مدى تناسب الأجر مع الجهد	12
90	يمثل فقدان تركيز الباحثين أثناء العمل بسبب تفكيرهم بأجرهم	13
92	يمثل أن الزيادة في الأجر بالنسبة للباحثين هي أهم حافز للإبداع	14
94	يمثل أساس تقديم الإدارة للعلاوات على الباحثين على أساس التميز والابداع	15
96	يمثل أساس منح الإدارة للترقية	16
98	يمثل إذا كانت المؤسسة تقدم مكافآت على الأفكار الجديدة والابداعية	17
101	يمثل بمدى تناسب منصب الباحثين مع قدراتهم وخبراتهم	18
102	يمثل إذا ماكن الباحثين مرتاحين في علمهم	19
104	يمثل إذا ماكن الباحثين يبالغون التقدير من رؤسائهم عند إنهاءهم لمهامهم	20
106	يمثل إذا ما كانت الإدارة تشكل فرق عمل لتطوير أداء الباحثين	21
108	يمثل تشجيع الإدارة على تقديم أفكار جديدة وعلاقته بمشاركة الباحثين في القرار	22
111	يمثل إذا ما كانت الإدارة تقوم بعمل دورات تدريبية للعمال	23
113	يمثل عدد الدورات التدريبية التي شارك بها العمال	24
114	يمثل إذا ما كانت مدة التدريب كافية بالنسبة للباحثين	25
115	يمثل شكل التدريب الذي كان يتلقونه الباحثين	26
117	يمثل أسلوب التدريب الذي كان يتلقونه الباحثين	27
119	يمثل إذا ما كان الباحثين قد استفادوا من التدريب الذي تلقونه	28

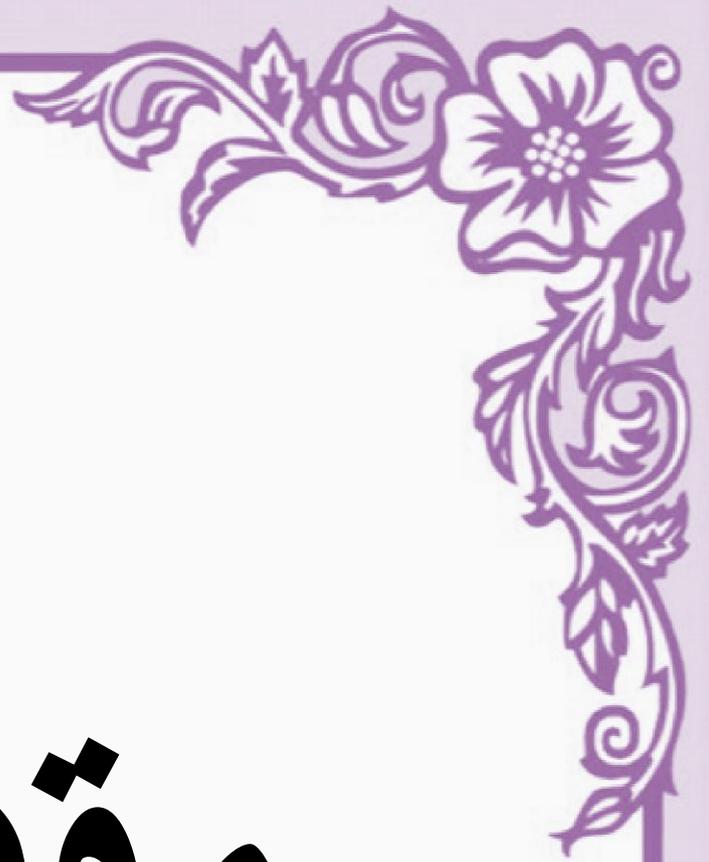
121	يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم	29
123	يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة	30
125	يمثل إذا ما مكن التدريب المبحوثين من ابراز قدراتهم الابداعية	31
127	يمثل أداء المبحوثين بعد التدريب	32
129	يمثل ما يفعله المبحوثين في حين تعرضوا لموقف صعب في عملهم	33
131	يمثل تقديم المبحوثين لأفكار جديدة وتشجيع الادارة لمن يقدم أفكار جديدة	34

فهرس الأٲكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
71	يمثل توزيع الباحثين حسب الجنس	1
72	يمثل توزيع الباحثين حسب السن	2
73	يمثل توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي	3
74	يمثل توزيع الباحثين حسب الحالة العائلية	4
75	يمثل توزيع الباحثين حسب مصلحة المهنة	5
77	يمثل توزيع الباحثين حسب الخبرة	6
78	يمثل توزيع الباحثين حسب صفة التعيين	7
80	يمثل مقدار الأجر الذي يتلقاه الباحثين	8
82	يمثل تصنيف الباحثين للأجر الذي يتلقونه وعلاقته بمدى تلبية احتياجاتهم	9
84	يمثل تفكير الباحثين بالأجر وعلاقته بمدى توفير الإدارة للعلاوات والتعويضات	10
86	يمثل زيادة أجر الباحثين وعلاقته بحصولهم على الترقية	11
88	يمثل مدى تناسب الأجر مع الجهد	12
90	يمثل فقدان تركيز الباحثين أثناء العمل بسبب تفكيرهم بأجرهم	13
92	يمثل أن الزيادة في الأجر بالنسبة للباحثين هي أهم حافز للإبداع	14
94	يمثل أساس تقديم الإدارة للعلاوات على الباحثين على أساس التميز والابداع	15
96	يمثل أساس منح الإدارة للترقية	16
98	يمثل إذا كانت المؤسسة تقدم مكافآت على الأفكار الجديدة والابداعية	17
101	يمثل بمدى تناسب منصب الباحثين مع قدراتهم وخبراتهم	18
102	يمثل إذا ماكن الباحثين مرتاحين في علمهم	19
104	يمثل إذا ماكن الباحثين يبالغون التقدير من رؤسائهم عند إنهاءهم لمهامهم	20
106	يمثل إذا ما كانت الإدارة تشكل فرق عمل لتطوير أداء الباحثين	21
108	يمثل تشجيع الإدارة على تقديم أفكار جديدة وعلاقته بمشاركة الباحثين في القرار	22
111	يمثل إذا ما كانت الإدارة تقوم بعمل دورات تدريبية للعمال	23
113	يمثل عدد الدورات التدريبية التي شارك بها العمال	24
114	يمثل إذا ما كانت مدة التدريب كافية بالنسبة للباحثين	25
115	يمثل شكل التدريب الذي كان يتلقونه الباحثين	26
117	يمثل أسلوب التدريب الذي كان يتلقونه الباحثين	27
119	يمثل إذا ما كان الباحثين قد استفادوا من التدريب الذي تلقونه	28

121	يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم	29
123	يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة	30
125	يمثل إذا ما مكن التدريب المبحوثين من ابراز قدراتهم الابداعية	31
127	يمثل أداء المبحوثين بعد التدريب	32
129	يمثل ما يفعله المبحوثين في حين تعرضوا لموقف صعب في عملهم	33
131	يمثل تقديم المبحوثين لأفكار جديدة وتشجيع الادارة لمن يقدم أفكار جديدة	34
71	يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم	29
72	يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة	30
73	يمثل إذا ما مكن التدريب المبحوثين من ابراز قدراتهم الابداعية	31
74	يمثل أداء المبحوثين بعد التدريب	32
75	يمثل ما يفعله المبحوثين في حين تعرضوا لموقف صعب في عملهم	33
77	يمثل تقديم المبحوثين لأفكار جديدة وتشجيع الادارة لمن يقدم أفكار جديدة	34

مقدمة



مقدمة :

عرف العالم خلال العقد الحالي عدة تغيرات وتحولات مست مختلف مجالات الحياة الانسانية سواء كانت سياسية ، ثقافية أو اقتصادية وغيرها ؛ فعل إثر التقدم المعرفي والتكنولوجي الحاصل لاسيما بعدما أصبحت عديد المؤسسات في الدول المتقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي كأساس لإحداث قفزة نوعية وثورة في أساليب العمل بشكل مبتكر وحديث ؛ الأمر الذي يجعل منها متميزة ورائدة في مجالها ، وبالتالي هذا جعل المنافسة بين المؤسسات تشتعل على أشدها ؛ وعليه لأجل ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها بالمنافسة كان لازما عليها أن لا تكتفي فقط بتحقيق حد معين من الكفاءة ، فحتى تكون المؤسسات في القمة عليها بمواكبة التطور الذي يكون في الفكر ، الأساليب ، العلاقات ، نمط التعامل وطريقة العمل داخل المؤسسة من خلال العاملين والإدارة من أجل تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية ، إضافة إلى الاستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق ؛ وبالتالي وجدت هذه المؤسسات أن أهم شيء يمكن أن يضمن لها ذلك هو ابتكار حلول جديدة لمواجهة هذه التحديات ، ولا يتأتى هذا إلا مع خلال عنصر الابداع .

فالإبداع الإداري أضحي من أهم العناصر والشروط بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تتطور ، إذ يتعين على الادارة العليا أن تحرص على تنمية وتطوير قدرات العاملين لمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج كماً وكيفاً ، كما أن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير يمكن أن نتعلمه ونتدرب عليه مثله مثل المهارات الأخرى ، خاصة أننا في عصر يحتم علينا التطوير والتغير المستمر بتوفير فرص التميز لكي نتكيف مع البيئة المتغيرة التي تعيش في محبط مليء بالمخاطرة ، فالتقدم الذي نشهده في شتى المجالات لا يكون إلى بأفكار إبداعية جديد تؤدي نحو الأفضل ، وحتى يبدي الفرد بمؤسسته فلا بد أن تتوفر المؤسسة على بيئة ومناخ مناسب يتقبل مختلف الابداعات بأنواعها ، إذ من غير الممكن أن يبدي المرء وسط بيئة ترفض كل ما هو جديد وترفض التغيير ، ولهذا فلا بد من أن توفر المؤسسة مناخ ملائم وصحي يحتضن الإبداع والمبدعين وبيئة عمل مناسبة لتطوير وتشجيع وتنمية العنصر البشري الذي يعتبر شريان نبض المؤسسة والجوهر في عملية إنتاج وتوليد الأفكار الجديدة عن طريق دفع الافراد بواسطة تقديم الحوافز المادية والمعنوية ، تشجيع العمل الجماعي وبت روح الفريق داخل فرق العمل ، ومن منطلق أن الظروف الملائمة المتعلقة ببيئة العمل فتوفرها سينعكس حتما بالإيجاب على أداء الفرد والتنظيم من خلال بلوغ الأهداف والعكس صحيح ، فكلما ساءت وتدهورت ظروف البيئة المهنية ، كلما عاد ذلك بالسلب على أداء الفرد داخل المؤسسة ، وعليه تأتي هذه الدراسة

لتكشف عن ظروف المهنية للموظفين داخل المؤسسة بميدان الدراسة ، وذلك لتبان أثرها على الابداع الاداري للأفراد داخل التنظيم المؤسسي ، وقد تضمنت الدراسة جانب نظري وجانب ميداني حيث قسمت وفق ما يلي :

الجانب النظري وتضمن ثلاثة فصول ، حيث تناولنا في الفصل الأول والذي حمل عنوان موضوع الدراسة حيث عرضنا فيه كل من الإشكالية ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ، المقاربة النظرية ، الدراسات السابقة وأخيرا الفرضيات .

أما الفصل الثاني والذي حمل عنوان والذي حمل عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث عرضنا فيه المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ، وهذا من خلال التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة ، ثم مجتمع الدراسة ومن ثم عينة الدراسة ، إضافة إلى مصادر جمع المادة العلمية النظرية ومصادر جمع البيانات الميدانية بعد ذلك تطرقنا إلى مجالات الدراسة وكانوا كالتالي : المجال المكاني المجال الزماني والمجال البشري .

وفيما يخص الفصل الثالث والذي حمل عنوان بيئة العمل والنظريات المفسرة لها ، حيث عرضنا فيه أنواع بيئة العمل ، وعناصر ومكونات بيئة العمل ، إضافة إلى الاتصال الاداري ، بعد ذلك عرضنا الهيكل التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى أبرز النظريات المفسرة لبيئة العمل .

أما الفصل الرابع والذي حمل عنوان الابداع الاداري ، حيث عرضنا فيه أنواع الابداع الاداري ، ومعوقات الابداع الاداري ، ثم مبادئ الابداع الاداري ، بعد ذلك أهمية الابداع الاداري ، وأخيرا مكونات الابداع الاداري .

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد كان على نحو الآتي :

الفصل الخامس والذي حمل عنوان عرض ، تفسير وتحليل البيانات الميدانية ، حيث عرضنا فيه تحليل البيانات الشخصية وبيانات الفرضية الأولى والثانية .

وأخيرا الفصل السادس والذي حمل عنوان نتائج الدراسة ، حيث تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات من خلال استنتاج نتائج كال من الفرضية الأولى والثانية ، بعد ذلك تطرقنا إلى الاستنتاج العام ، وأخيرا وليس آخرا بعض الاقتراحات وصولا إلى الخاتمة .

الفصل الأول : موضوع الدراسة

I. - الإشكالية

II. - أسباب اختيار الموضوع

III. - أهمية الدراسة

IV. - أهداف الدراسة

V. - تحديد المفاهيم

VI. - مقارنة النظرية

VII. - الدراسات السابقة

VIII. - الفرضيات

1 - الإشكالية :

لقد فرضت التحولات والتغيرات السياسية ، الاقتصادية والاجتماعية المستمرة تحديات جديدة على المؤسسات في سبيل وصولها لأهدافها المسطرة ، وبالتالي تحقيق غاياتها ، وكذا الحفاظ على بقائها كان لازما عليها تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواكبة التطورات الحاصلة وبالتالي يستوجب على أي مؤسسة طالما أرادت تحقيق النجاح أن تتوفر على توليفة من الموارد الأساسية والمتمثلة في الموارد المادية (الآلات والمعدات) الموارد المالية والموارد البشرية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ضرورة التسيير الحسن والرشيد والإدارة الفعالة لهذه الموارد خاصة العنصر البشري باعتباره رأس مالي فكري ومعرفي ، فهو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين ، وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة .

وعليه يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام بالغ بالعنصر البشري ، وذلك وفق انتهاج خطة علمية رشيدة وواعية لتسيير الافراد العاملين بها ، هذا مع الاخذ بعين الاعتبار جميع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي المحيط بالمؤسسة ، ولهذا يستدعي تحسين وتوفير مناخ وظروف عمل ملائمة سواء كانت مادية (الإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة..) ومعنوية (العلاقات الرسمية بين العامل الإدارة والعلاقات الغير الرسمية مع باقي العمال) ، فبيئة العمل هي السبب الأول في طريقة أداء العاملين وزيادة دوافعهم للعمل الذين يقومون بأدائه كل يوم ، فبيئة العمل تعد الوسيلة الرئيسة لتحسين قدرات وأداء الموظفين وتطوره وتزيد من كفاءته وبالنظر إلى أثرها الواضح على مردودية أداء العاملين سواء بالإيجاب أو السلب حيث تلعب البيئة الملائمة الداخل التنظيم دور كبير في إرساء معالم هوية المؤسسة من خلال تثبيت وتوجيه السلوك الاخلاقي والوظيفي للأفراد نحو تحقيق الأهداف ، ذلك أن العاملين يشعرون بمدى أهميتهم في العمل وقدرتهم على اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة في رسم السياسات المستقبلية للمؤسسة .

وبهذا توفر البيئة الملائمة التي تساعد الافراد على إبراز كل ما لديهم من طاقات كامنة ومهارات ومواهب تعزز من أدائهم وفعاليتهم ، اضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي مما يفتح آفاق في المستقبل ليس فقط على صعيد إيجاد افراد فعليين وذوي كفاءة بل أكثر من ذلك تحصيل افراد مبدعين قادرين على فهم وتحليل ما تواجهه المؤسسة من تحديات وتهديدات وكذا الوصول إلى حلول ابتكارية غير مسبوقة لمشاكل تقليدية أو غير اعتيادية وفي ظروف استثنائية الامر الذي يشكل قفزة نوعية بالنسبة

للمؤسسة كونها أصبحت لديها قدرة أكبر على التكيف والتفاعل مع مختلف المتغيرات ، إضافة إلى التحسين وتطوير مخرجاتها من حيث الكم والكيف مقارنة مع المنافسين .

وحيث أن الإبداع الوظيفي هو مطلب رئيسي لأي مؤسسة فهو يقويها ويدعمها ويبني لها مستقبل واعدًا يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والإبداع لا يأتي إلى إذا توفر للموظف بيئة عمل تناسبه وترقى بأسلوبه للأفضل ليستطيع أن يبدع ويظهر ما لديه من قدرات ومهارات تلبي حاجات المؤسسة وتزيد من كفاءتها ، ولهذا أدركت المؤسسات بضرورة التركيز على المورد البشري باعتباره انسان ذو قدرات فكرية ومعرفية وأنه أساس نجاح أو فشل المؤسسة في بلوغها لمسعاها ، وهذا من خلال الإدراك الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة ، ويتأتى هذا عبر تسليط الضوء على مختلف احتياجات الفرد داخل التنظيم لإشباع رغباته وتحقيق اهدافه وبناء على ما سبق فان اشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي :

◀ كيف تؤثر البيئة المهنية على الابداع المهني لدى العاملين بميدان الدراسة ؟

ومنه تتفرع تساؤلات فرعية :

◀ كيف تؤثر الظروف المالية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة ؟

◀ كيف تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة ؟

II - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة هذه في محاولتنا لمعرفة مدى تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري , كما تكمن كذلك في الوقوف على أهم التأثيرات التي يتعرض لها العامل داخل المؤسسة بميدان الدراسة والتي تؤثر في ابداعه الوظيفي وبالتالي إيجاد حلول تخفف من هذه التأثيرات .

III - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري للعامل في المؤسسة بميدان الدراسة وذلك من خلال الكشف عن أبرز الظروف التي يعيشها الموظفون في المؤسسة بميدان الدراسة ، إضافة إلى الوقوف عند مدى تأثيرات هذه الظروف على الموظفين على نمو ابداعهم الوظيفي .

IV - أسباب اختيار الموضوع :

1 - أسباب ذاتية :

- الرغبة الذاتية في الاطلاع عن كثب على الموضوع .
- الرغبة في رؤية هذا الموضوع من زاوية اخرى .
- الرغبة في تسليط الضوء على موضوع الابداع نظرا لأهميته البالغة .

2 - أسباب موضوعية :

- نقص البحوث العلمية التي تتحدث عن تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري .
- تدني مستوى الابداع الاداري للعامل نتيجة بيئة العمل .
- محاولة لأثراء الرصيد العلمي لهذا الموضوع من خلال لقاء الضوء على متغير الابداع الاداري والظروف المؤثرة في العملية الانتاجية .

٧ - تحديد المفاهيم :

1 - مفهوم بيئة العمل :

أ - مفهوم البيئة لغة : هي حالة الاستقرار والنزول ، فيقول تباؤا مكانا أو منزلة ، بمعنى حل ونزل وأقام .¹

ومن ذلك لقوله عز وجل " وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ " .²

ب - مفهوم العمل لغة : والعمل أو المهنة والفعل ، والجمع أعمال ، عمل عملا ، وأعمله غيره واستعمله واعتمل الرجل : عمل بنفسه .³

ج - مفهوم بيئة العمل اصطلاحا : هي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة .⁴

وتعرف البيئة أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة ، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافة والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة .⁵

وتعرف أيضا ب المكان الذي يعمل فيه الأفراد على العمليات والأدوات والمساحات الجسدية والنفسية والتي يتم استخدامها لإنجاز المهام اليومية وتحقيق الأهداف العملية ، وتشمل العوامل المؤثرة في بيئة العمل الإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء وترتيب وتنظيم المعدات والأجهزة والأدوات وموقع المكتب وحجم الفريق ومستوى التفاعل بين أفرادها وصعوبة المهام المطلوبة .⁶

د- اجرائيا : بيئة العمل هي ذلك الحيز والاطار الذي يعم المؤسسة ، بحيث أنها تتأثر وتؤثر عليه بفعل مختلف التفاعلات الحاصلة داخل التنظيم وتشمل كل من الموارد المادية والبشرية وسوق العمالة وأيضا تشمل جماعات العمل والمنافسون والمستهلكون .

1 : مجد الدين الفيروز آبادي : القاموس المحيط ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 30 .

2 : سورة الحشر الآية 9 .

3 : ابن منظور : لسان العرب ، ادب الحوزة ، الجزء 11 ، قم ، ايران ، 1984 ، ص 475 .

4 : محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة 5 ، الاردن ، 2010 ص 10 .

5 : أحمد، سميرة : مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة الشقري ، د ط ، المملكة العربية السعودية ، 1997 ، ص 18 .

6 : سلمى لحمر : تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى بجيجل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، تحت إشراف : عبد الفتاح بوخمخ ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 02 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2012 - 2013 ، ص 20 ، بحث لم ينشر .

2 - مفهوم الابداع الاداري :

أ - مفهوم الابداع لغة : جاء في لسان العرب أن الابداع مأخوذ " من بدع الشيء أو ابتداعه أي أنشأه وبدعه بدعا ، بمعنى أنشأه على غير مثال سابق "7.

وقوله عز وجل ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ﴾ 8.

ب - مفهوم الابداع الاداري اصطلاحا :

عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة ، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة ، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.

فحسب " روجرو " هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه .

وحسب " تورنس " هو عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم ، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض ، ثم نشر النتائج وتبادلها 9.

ج - اجرائيا : القدرة على إنتاج أفكار ومقترحات جديدة خارجة عن المؤلف التي تتميز بالحدثة والتطوير والابتكار والتجديد المستمر، بحيث تعطي قيمة مضافة تعود بالنفع العام أو الخاص ؛ وبالتالي يسمح بإيجاد حلول لمشكلات وتحقيق أهداف التنظيم ، إضافة إلى الحفاظ على البقاء والتكيف مع البيئة المحيطة .

1 : ابن منظور : المرجع السابق ، ص 387 .

2 : سورة البقرة الآية 117 .

3 : خميسات نوال ، سليمان وفاء : الإبداع الاداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) ، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الليسانس في التسيير ، تخصص ادارة اعمال تحت اشراف : دادن عبده الغاني ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر 2012 - 2013 . بحث لم ينشر .

VI - المقاربة النظرية :

تعتبر النظرية الوظيفية من أهم الاتجاهات الرئيسية في علم الاجتماع حيث ترجع أصولها إلى نظرية الجشطات في علم النفس ، حيث بدأت النظرية كاتجاه في علم الاجتماع في القرن 19 عشر ، حيث صاحب ظهورها تغيرات واضطرابات في المجتمع الأوروبي و بالتحديد الثورة الفرنسية ، مما ساهم كثيرا في بلورة أفكارها الرئيسية لدى ابرز روادها قبل تطويرها كأمثال اوغنست كونت ، ايميل دوركايم ، هربرت سبنسر، روبرت ميرتون وتالكوت بارسونز .

و أما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزئين :

أ : البناء **structure** : هو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع
 ب : الوظيفة **fonction** : يشير المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار توازن المجتمع .

يرون الوظيفيين بان لكل نسق اجتماعي يتكون من انساق (أنظمة) اجتماعية فرعية متساندة ، والتي بدورها تتكون من أجزاء ، يؤدي كل جزء وظيفته الاجتماعية في إطار من التكامل و التساند الوظيفي وذلك من اجل الحفاظ على توازن و استمرار النسق الاجتماعي. أي أن الاتجاه الوظيفي يهتم بدراسة التنظيمات الاجتماعية من حيث بنيتها والأدوار المناط بها ، والتي تمارسها من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها .

ويرى بارسونز بأن " الأنساق الاجتماعية هي انساق للتفاعل الاجتماعي بين جمع من البشر والذين يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة " ¹⁰ ، فالأنساق الاجتماعية حسبه تتغير وتستمر من خلال عملية اجتماعية أساسية ، وهي التفاعل الاجتماعي الذي يعني العلاقات متبادلة التأثير بين أجزائه والتي تهدف إلى تحقيق نتائج مشتركة للحفاظ على استمرار واستقرار البناء الاجتماعي .

ويشير البناء الاجتماعي إلى " مجموعة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة التي تتكامل وتتناسق من خلال الأدوار الاجتماعية " ¹¹ .

كما يرى بارسونز بأن الأنساق ، ومن ثم المجتمعات من الممكن أن تحلل وظيفتها في أربع متطلبات وهي كما يلي : وظيفة المحافظة على النمط وهذه الوظيفة تتعلق بالارتباط بين المجتمع كنسق اجتماعي والنسق الثقافي الفرعي للفعل ويكون ذلك بدمج الأجزاء لثقافة المجتمع هذه الأخيرة تضبط وتحدد أفعالهم .

1 : مصطفى زايد : التنمية الاجتماعية و نظام التعليم الرسمي في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ص 27 .

2 : عبد الباسط عبد المعطي : اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 133 .

وظيفة التكامل ، وتتضمن هذه الوظيفة تأمين التعاون النظامي بين وحدات أو أجزاء النسق الاجتماعي وبصفة خاصة تكامل الوحدات أو أجزاء النسق المختلفة ، وإسهامهم في التنظيم أو الوظيفة الكلية ويكون بتأدية كل جزء لوظائفه ، بالتناسق مع وظائف الأجزاء الأخرى .

وظيفة تحقيق الأهداف ، وهي تتمثل في العلاقة بين المجتمع كنسق اجتماعي ، والشخصية الفرعية للفعل وهي معنية بتحقيق الأهداف وثيقة الصلة بالهدف العام للمجتمع العام ، وهذا طبعا بعد تحديدها ، كما تعني تعبئة قوى المجتمع من أجل انجاز هذه الأهداف ، وهذا ما ينطبق على النظام التربوي وعلى نظام الرعاية الاجتماعية ، فأهدافها المحددة هي نابعة من الأهداف العامة للمجتمع ، ومن مبادئه وفلسفته .

وظيفة التكيف ، حيث تتعلق هذه الوظيفة بالعلاقة ما بين المجتمع كنسق اجتماعي ، والتنظيم السلوكي الفرعي للفعل، أي تحقيق التكيف لأجزاء النسق الاجتماعي ، من أجل الاندماج في ثقافة المجتمع ككل التي تحمل قيما ومعايير تحكم وتضبط سلوكياتهم ، من أجل تحقيق التوازن والاستقرار .

لقد ميز " اوغنست كونت " بين ثلاثة مستويات موجودة في المجتمع : الفرد والأسرة ، الاتحادات الاجتماعية " ، وهذه المستويات الثلاثة تمثل البناء وأما الوظيفة ، أي وظيفة البناء فتشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل ، وهذا الكل قد يكون متمثلا في المجتمع أو ثقافته ، كما تشير الوظيفة أيضا إلى الإسهامات التي يقدمها الكل للجزء ، كالإسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها ، أو الإسهامات التي تقدمها الأسرة من أجل بقاء أفرادها والمحافظة عليهم ¹² .

وتم اختيار البنائية الوظيفية في دراستنا لأن هذه النظرية بمختلف تفرعاتها قد ساهمت في فهم المجتمع و حركيته وما ينطوي عليه من انساق ، ومن بين هذه الأنساق النسق المؤسسي ، فهذه الدراسة ستجرى على مجموعة من العمال داخل مؤسسة صناعية وهي مؤسسة لها وظائف وادوار تقوم بها داخل المجتمع ولأن البنائية الوظيفية درست ظروف الحياة التي يعيشها الفرد بكل تعقيداتها وأبعادها ، فإن خلل يصيب محيطها قد يؤدي إلى وجود خلل في النسق العامل والذي يمثل المجتمع ، وعليه فإن وجود ظروف غير ملائمة داخل حيز المؤسسة أو حتى خارجها من شأنه أن ينعكس بالسلب على الفرد والجماعة والمؤسسة وهنا يأتي دور هذه النظرية كأداة للتحليل للكشف عن مواطن الخلل داخل هذا التنظيم المؤسسي بميدان الدراسة .

VII. - الدراسات السابقة :

تكمن أهمية هذا العنصر في البحث من خلال التعرف على الدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث ، أيضا الدراسات السابقة تعمل على تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث للاستفادة من الدراسات الماضية والتعرف على أهم النقاط التي يجب التركيز عليها ومن بين أهم الدراسات التي سنقدمها :

■ الدراسة الأولى :

النية محمد و مقسودة مبارك

قام الباحثان بدراسة تحت عنوان اثر بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري ، دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة ادرار ، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير للسنة الدراسية 2020 - 2021 وقد حاول الباحثان الاجابة على التساؤل التالي :

- ما مدى تأثير بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري للعاملين ؟
- ومن هذا التساؤل حاول الباحثان الاجابة على الاسئلة الفرعية :
- ما مدى تأثير القيادة الادارية على تحقيق الابداع الاداري ؟
- ما مدى تأثير الحوافز على تحقيق الابداع الاداري ؟
- ما مدى تأثير التكنولوجيا على تحقيق الابداع الاداري ؟
- ما مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تحقيق الابداع الاداري ؟

وقد اعتبر الباحثان ان اهمية و هدف البحث تكمن في كونه يتناول موضوع من أهم مواضيع الفكر الاداري الحديث وهو موضوع الابداع الاداري والذي يمثل مصدر من اهم مصادر بقاء المنظمات واستمرارها ، أيضا له هدف اساسي ألا وهو التعرف على اثر بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة ادرار وذلك من خلال تحديد مستوى بيئة العمل ومستوى الابداع الاداري وتحديد اثرها في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة ادرار ، اضافة إلى ذلك قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي في دراستهما لهذا البحث معتمدة على عينة من موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة ادرار .

وكانت طبيعة دراستها عينة قصدي وهي عملية اختيار موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة ادرار حيث بلغ حجم العينة واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت المخرجات في

دراستهما أثر بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري في الشركة الجزائرية أمر في غاية الاهمية وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على مردود العمال .

■ الدراسة الثانية :

ايمان خلفون وسليمة بوودن

قامت الباحثين بدراسة تحت عنوان اثر بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري ، دراسة حالة جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- ، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير للسنة الدراسية 2016 - 2015 وقد حاولت الباحثين الاجابة على التساؤل التالي :

- ما مدى تأثير بيئة العمل في مستوى الابداع الاداري لدى الموظفين في جامعة محمد الصديق يحيى-جيجل - ؟

ومن هذا التساؤل حاول الباحثان الاجابة على الاسئلة الفرعية :

- ما مستوى اهمية بيئة العمل في جامعة جيجل ؟

- ما مستوى الابداع الاداري في جامعة جيجل ؟

- ما طبيعة العلاقة بين ابعاد بيئة العمل ، القيادة الادارية ، الرقابة ، الاتصال ، الحوافز والمكافآت والابداع الاداري لدى موظفي جامعة جيجل ؟

وقد اعتبرت الباحثين ان اهمية وهدف البحث تكمن في معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها الادارية والمادية المكونة لها ايضا معرفة مدى رضا الاداريين عن بيئة عملهم بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها والتعرف على واقع الابداع الاداري بكل ابعاده الاساسية لدى الموظفين في جامعة جيجل اضافة الى ذلك قامت الباحثين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما لهذا البحث معتمدة على عينة من موظفين اداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل .

وكانت طبيعة دراستها عينة العشوائية وهي عملية انتقاء عشوائي غير قصدي لموظفين اداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل حيث بلغ حجم العينة 100 موظف واستخدمت الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت المخرجات في دراستهما اثر بيئة العمل في تحقيق الابداع الاداري امر في غاية الاهمية ذلك وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على مردود الموظفين الاداريين .

■ الدراسة الثالثة :

بريكة فاطمة وعيشاوي كريمة .

قامت الباحثتين بدراسة تحت عنوان تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية-ادرار - ، لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير للسنة الدراسية 2021 - 2020 وقد حاولت الباحثين الاجابة على التساؤل التالي :

- ما هو مدى تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن ؟
من هذا التساؤل حاول الباحثتان الاجابة على الاسئلة الفرعية :
 - هل هناك فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى بيئة العمل تعزى للمتغيرات الشخصية (السن النوع المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة عقد العمل ، المستوى الوظيفي) ؟
 - هل هناك فروقات ذات دلالة احصائية حول متغير الابداع الاداري تعزى للمتغيرات الشخصية (السن النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة عقد العمل ، المستوى الوظيفي) ؟
 - هل توجد علاقة اثر ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بيئة للأبعاد (الهيكل التنظيمي التدريب ، الانظمة والتعليمات ، الحوافز والمكافآت ، القدرة على التحليل والربط ، الحساسية للمشكلات) على مستوى الابداع الاداري لدى الموظفين في مؤسسة مجمع الهامل ؟
- وقد اعتبرت الباحثتين ان اهمية و هدف البحث تكمن في توضيح العلاقة بين ابعاد بيئة العمل والابداع الاداري ايضا يسعون من خلال دراستهم لهذا الموضوع الى الربط بين بيئة العمل والابداع الاداري اما فيما يخص اهدافها فهي تتمثل في تحديد مستوى الابداع الاداري و بيئة العمل في مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن ، اضافة الى ذلك قامت الباحثتين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما لهذا البحث معتمدة على عينة من عمال مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن بأدرار .
- وكانت طبيعة دراستها عينة العشوائية و هي عملية انتقاء عشوائي غير قصدي لعمال مؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن ادرار حيث بلغ حجم العينة 35 عامل واستخدمت الباحثتين المقابلة والاستبانة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات وكانت المخرجات في دراستهما تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري امر في غاية الاهمية وذلك لطرحه لحلول مميزة للمشكلات واداء العمل بأساليب و طرق جديدة .

■ الدراسة الرابعة :

محمد سعد فهد المشوط

قام الباحث بدراسة تحت عنوان اثر بيئة العمل على الابداع الاداري ، دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية - الكويت- ، لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال للسنة الدراسية 2011 قد حاول الباحث الاجابة على التساؤلات التالية :

- ما مستوى اهمية بيئة العمل (الهيكل التنظيمي ، الانظمة والتعليمات ، والتدريب ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والحوافز والمكافآت ، والتكنولوجيا، وظروف العمل) في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية ؟

- ما مستوى الابداع الاداري (السلوك الابداعي ، والقدرات الابداعية) في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية ؟

- ما العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل) والمتغير التابع (الابداع الاداري) في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية ؟

- هل هناك اثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي ، التدريب ، الانظمة و التعليمات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ،الحوافز والمكافآت ، والتكنولوجيا ، وظروف العمل) على الابداع الاداري (السلوك الابداعي ، والقدرات الابداعية) في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية ؟ وقد اعتبر الباحث أن أهمية وهدف البحث تكمن في توجيه انظار صانعي القرار في المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة الى التعامل مع مفهوم بيئة العمل ، واعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو ايجابية على الابداع الاداري أيضا تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والابداع الاداري في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية وتحديد اثر عوامل بيئة العمل على الابداع الاداري للأكاديمية السابق ذكرها بالكويت إضافة الى ذلك قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لهذا البحث معتمد على عينة من جميع اعضاء هيئة التدريس في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية في دولة الكويت والبالغ عددهم 70 عضو هيئة التدريس بالكويت .

وكانت طبيعة دراسته على جميع اعضاء هيئة التدريس في اكااديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية في دولة الكويت والبالغ عددهم 70 عضو هيئة التدريس بالكويت واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت المخرجات في دراسته أثر بيئة العمل على الابداع الاداري بأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الامنية

في الجانب السلبي نوعا ما وذلك لـ : عدم توفر أنظمة الرقابة والإشراف الفعالة في أكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعدة عوامل استنتجها الباحث من خلال دراسته .

VIII. - الفرضيات :

❖ الفرضية العامة :

◀ تؤثر البيئة المهنية على الابداع المهني لدى العاملين بميدان الدراسة .

❖ الفرضيات الفرعية :

◀ تؤثر الظروف المالية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة .

ونكشف عنها من خلال المؤشرات التالية :

- الاجور .

- المنح .

- العلاوات .

◀ تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة .

ونكشف عنها من خلال المؤشرات التالية :

- علاقات العمل .

- المشاركة في اتخاذ القرار .

- التدريب .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

ا. منهجية الدراسة

1 - المنهج المستخدم في الدراسة

2 - مجتمع الدراسة

3- عينة الدراسة

4 - مصادر جمع البيانات

أ - مصادر جمع المادة العلمية النظرية

ب - مصادر جمع البيانات الميدانية

اا. مجالات الدراسة

1 - المجال المكاني

2 - المجال الزماني

3 - المجال البشري

خلاصة

تمهيد :

إذ تعد الدراسة الميدانية جانب مهم في أي دراسة ومن أهم خطوات البحث العلمي التي بدورها تتم

عبر

عدة خطوات ، ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بأهم الخطوات المنهجية الضرورية التي تم استخدامها

أثناء مرحلة اعداد المذكرة ، ومنها التعريف بمنهجية البحث والتي تضمنت التعريف بالمنهج العلمي

والمنهج المستخدم في الدراسة ، إضافة إلى التعريف بمجتمع الدراسة وكذا العينة التي استخدمت

في الدراسة ، ودون أن ننسى أيضا الأدوات التي استخدمت في جمع المادة العلمية والنظرية ، وصولا

إلى مجالات الدراسة (المكاني ، الزماني والبشري) .

1. منهجية الدراسة :

1 - منهج الدراسة :

يعتبر المنهج العلمي أساس كل بحث اجتماعي ، وتتنوع المناهج وتتعددها بتنوع الموضوع وتعدد الهدف والأسس النظرية ، ويقول الدكتور عبد الرحمن بدوي في التقديم لكتابه مناهج البحث العلمي إن المعرفة الواعية بمناهج البحث العلمي تمكن العلماء الباحثين من إتقان البحث ، فتقدم البحث العلمي مرهون بالمنهج يدور معه وجودا وعدما ، دقة وتخلخل ، صدقا وبطال ، وهو يرى أن كلمة منهج بحث تعني طائفة من القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم .¹

ويمكن تعريف المنهج العلمي على أنه " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك .²

لقد استخدمنا في هذه الدراسة " المنهج الوصفي التحليلي " الذي يتطلب وصف الظاهرة وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة وبناء عليه فإن المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو مشكلة ما .³

2 - مجتمع الدراسة :

3 - عينة الدراسة :

هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية ، وهي تعتبر جزء من الكل ، بمعنى أنها تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع علي أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة ، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة علي المجتمع كله .

وقد استعنا في هذه الدراسة بالعينة الطبقية وهذا لأنها العينة المثلي التي تسمح لنا بإجراء هذه الدراسة وهي من العينات العشوائية والتي يقوم الباحث في هذا النموذج من العينات بتصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات ثم يختار حصة من عينة البحث

1 : سامي عريفج وآخرون : في مناهج البحث العلمي وأساليبه ، دار مجلوي للنشر ، ط 2 ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 22 .
 2 : عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر ، ط 9 عمان ، الأردن ، 2000 ص 33 .
 3 : سالطنية بالقاسم وحسان الجبلاني : مدخل لمناهج العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الاجتماعية ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2014 ص 141 .

اختيارا عشوائيا زمن كل مجموعة .¹

وقد استعنا بهذه العينة لتمثلها مع مجتمع الدراسة إذا أنه في مجتمع الدراسة لدينا عمال موظفين موزعين على إحدى عشر مصلحة .

4 - مصادر جمع البيانات :

أ - مصادر جمع المادة العلمية النظرية المتمثلة في :

أولا : الكتب .

ثانيا : الرسائل الجامعية .

ثالثا : القواميس والمعاجم .

ب - مصادر جمع البيانات الميدانية :

أولا - الملاحظة : وهي أهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون في جميع المعلومات وذلك من وإيجاد ما بينها من علاقات ، وهذا فهي وسيلة هامة تساهم خلال ملاحظة الظاهرة وتفسيرها إسهاما كبيرا في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية .²

وقد أعتنا في دراستنا هذه على الملاحظة من خلال ملاحظتنا لأداء فئة من عمال جامعة محمد البشير الإبراهيمي لمختلف مهامه اليومية هذه الفئة تعاني مشاكل أسرية مما اثر بالسلب على أدائهم لمهامهم .
ثانيا : الاستمارة : تعرف الاستمارة علي أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلي الأفراد من أجل الحصول علي معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية وأن ترسل إلي المبحوثين عن طريق البريد ، كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة مثل : ما هو مستواك التعليمي ؟ وبعضها مغلقة مثل : هل تابعت التعليم ؟ وبعضها الآخر نصف مفتوحة .³

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة علي الاستمارة التي تضمنت أربعة محاور أساسية هي :

المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية .

المحور الثاني : تضمن البيانات الخاصة بالمستوى الاجتماعي .

1 : رشيد زرواتي : تدريبات علي منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار زعياش للنشر والتوزيع ، ط 4 ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2012 ، ص 246 - 247 .

2 : محمد صبري فؤاد : التفكير العلمي والتفكير النقدي في البحوث الاجتماعية ، المكتب الجماعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ص 211 .

3 : رشيد زرواتي : المرجع السابق ، ص 17 .

المحور الثالث : تضمن البيانات الخاصة بالمستوى الاقتصادي .

II. مجالات الدراسة :

1 - المجال المكاني :

مطحنة جيريبيور هي الشركة الرائدة في مجالها منذ إنشائها في عام 2002 ، حيث تقدم أفضل أنواع السميد والدقيق بفضل المشاركة القوية للإدارة والموظف من أجل تلبية رغبات واحتياجات العملاء المختلفين والمستهلكين ، يقوم **Gerbior** باستثمارات ضخمة لمواصلة التحسين من حيث الجودة وحجم الإنتاج تم إنشاء علامة **Extra Benhamadi** التجارية الجديدة في **Gerbior** في عام 2013 عندما تم الاستحواذ على **Gipates** ، وهو مصنع محلي للكسكس والمعكرونة . منذ ذلك الوقت ، حققت إكسترا بن حمادي مكانة مهيمنة في السوق في قطاعي منتجات الكسكس والمعكرونة وتتمتع بوعي قوي بالعلامة التجارية من المستهلكين الجزائريين . تمتلك **Gerbior** علامتين تجاريتين أخريين **Lella** و **Zyna** من أجل تلبية احتياجات المستهلكين المستهدفة الأخرى

2 - المجال الزمني :

يتحدد المجال الزمني للدراسة من خلال :

- ✓ مرحلة الاعداد للجانب النظري ، حيث تم اعداد الإشكالية وفرضيات الدراسة ومناقشتها مع الأستاذ المشرف في شهر ديسمبر .
- ✓ مرحلة الانتهاء من الجانب النظري مع نهاية شهر أبريل 2023 .
- ✓ مرحلة تصميم استمارة البحث وعرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف وكان ذلك في منتصف شهر أبريل 2023 .
- ✓ مرحلة جمع البيانات من المبحوثين وكانت في بداية شهر ماي 2023 ودامت حوالي 5 أيام .
- ✓ مرحلة تفرغ البيانات وجدولتها وتحليلها وتفسيرها وكانت في منتصف شهر ماي 2023 .
- ✓ مرحلة صياغة البحث في صورته النهائية وتم ذلك في يوم 27 / 05 / 2023 .

3 - المجال البشري :

تمثل المجال البشري في عمال شركة **GERBIOL** هي وقد بلغت 161 موظف وموظفة وقد أخذنا من كل مصلحة نسبة 20 % وتحصلنا على نسبة كل طبقة من عدد العمال الذي ينبغي سحبه من كل مصلحة وقدر عدد الموظفين بعد سحب 32 مفردة .

خلاصة :

لقد تعرفنا في هذا الفصل على أبرز الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمتمثلة في التعريف بمنهجية الدراسة التي تمت في الدراسة ، إضافة إلى التعرف على مختلف أدوات جمع البيانات بنوعيتها النظرية والميدانية ، كما تعرفنا على نوع العينة وطريقة اختيارها لتمثيل مجتمع البحث بميدان الدراسة كذلك تعرفنا على مجالات الدراسة الثلاث المكاني ، الزماني والبشري لميدان الدراسة .

الفصل الثالث : بيئة العمل والنظريات المفسرة لها

تمهيد

I - أنواع بيئة العمل

II - عناصر ومكونات بيئة العمل

III - الاتصال الاداري

IV - الهيكل التنظيمي

V - النظريات المفسرة لبيئة العمل

خلاصة

تمهيد :

يعتبر موضوع بيئة العمل من الموضوعات التي نالت اهتماما من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية ، بيئة العمل هي المكان الذي يتواجد فيه العاملون ويقومون بأعمالهم ومهامهم المختلفة ، وتشمل بيئة العمل عددًا من العوامل التي تؤثر على العاملين والأداء العام في العمل ، مثل الأجواء العامة والإضاءة والهواء ودرجة الضوضاء والأمان والصحة والسلامة وغيرها ، كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على رفاهية وصحة العاملين ، وبالتالي تؤثر على كفاءة العمل وجودة الإنتاج .

1 - أنواع بيئة العمل :

1 - البيئة الداخلية :

البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي؛ ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية . وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تعتبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات في بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الافراد ، أما البيئة الوظيفية فتعتبر مدة مشاركة الافراد في تقرير اهداف المنظمة ، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى وكذا تحديد وتركيب الوظائف ، وتبيان المسؤوليات والعلاقات ¹.

2 - البيئة الخارجية :

وتمثل كل ما يقع خارج حدود المنظمة وهي كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية . هناك تشابه في العوامل الخارجية السائدة في البيئة المحيطة للمنظمات لأن هذه العوامل تواجه كل المنظمات وليس منظمة واحدة فقط، مثال ذلك عند حدوث ظاهرة اقتصادية في بيئة ما كظاهرة التضخم فإنها ستؤثر على كل المنظمات المحيطة ، وقد يكون عكس ذلك فيما يتعلق بالبيئة الداخلية لأنه لا يوجد تشابه مطلق بين المنظمات في هذه الناحية ، إذ نجد البيئة الداخلية مختلفة إلى حد ما من منظمة الأخرى وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف أنماط القيادة والفلسفة الإدارية المطبقة والأنظمة والقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة .

3 - البيئة العامة :

هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية ، وبالتالي تأثير هذه

1 : لوقال نسيم : أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية تحت اشراف : دهان محمد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011 - 2012 ، ص 32 ، بحث لم ينشر .

البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ، ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف

السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه .

ونعني كذلك أنها تلك التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالتنظيم أو المؤسسة ، والتي يمكن لها أن تؤثر على أنشطتها ؛ وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر في المنظمة ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (البيئة الطبيعية كالطبيعة ومناخها البيئة الاقتصادية كالنظم الاقتصادية البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم؛ البيئة الاجتماعية كالأدوار الاجتماعية والطبقات الاجتماعية البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد.....) ¹.

4 - بيئة العمل الخاصة :

البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المتينة وتوضح علاقتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة ، ويقع ضمن هذه البيئة المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة ، والمنافسون الذي يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة . هي البيئة التي تخص المنظمة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى² ؛ ويقصد ببيئة العمل الخاصة كذلك الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخية والطبيعية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره .

II - عناصر ومكونات بيئة العمل :

تشمل عناصر بيئة العمل الداخلية كل ما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة ، وتشمل هذه العناصر أساساً طبيعة العمل نفسه ، وأنظمة وإجراءات العمل ، وأساليب وممارسات الإدارة وأسلوب القيادة ، إضافة إلى العوامل المادية والاجتماعية... الخ ، حيث تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة للعاملين ، كما قد تكون

1 : مبارك هاني : دورة الإدارة الاستراتيجية ، مركز الأبحاث والتنمية ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 10 .

2 : حماد بن صالح الظاهري : بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير المستودع الرقمي المؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007 ، ص 17 .

مصدرا للضغوط والتوتر لديهم ، مما يترك آثارا نفسية واجتماعية واقتصادية عليهم وعلى المنظمة على حد سواء سنتطرق لهاته العناصر بصفة اكثر تفصيلا من خلال هذا العنصر .

1 - الثقافة التنظيمية :

لقد أصبحت أدبيات الإدارة والتسيير الحديثة ترجع نجاح الشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق نتائج هائلة في الإبداعات والابتكارات إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك فالقدرات والخصائص الفردية والثقافة التنظيمية هما دور في التأثير والابتكار من خلال مناخ للإبداع والابتكار في المنظمة." تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة كما تؤثر في العديد من جوانب العمل ومن هذه الجوانب تنمية السلوك الإبداعي إذ أنه لا يمكن وضع الخطط التطويرية والتحسينية في أي منظمة دون مراعاة موضوع الثقافة التنظيمية لأنه إذا حدث تعارض بين خطة المنظمة وثقافتها فهذا يؤدي إلى قتل روح الإبداع والتطوير لدى العاملين .لذلك الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات..

2 - القوائم واللوائح :

منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واع من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات ، حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من التحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتركون فيه .

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية؛ لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات .¹

3 - الهيكل التنظيمي :

إن الهيكل التنظيمي المرن يهيئ بيئة تنظيمية أفضل تساعد على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه

1 : شاندا أشوك وكويرا شلبا : استراتيجية الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، دار زهران ، د ط القاهرة ، مصر ، 2002
ص 91 - 92 .

السلطة مما يمنح العاملين قدرة أكبر من الإبداع والابتكار بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحبطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي .

4 - العناصر الإدارية :

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما أسئى تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي :

أ - القيادة الإدارية :

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادر على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم .

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة .¹

ب - النظم واللوائح :

إنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة ، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم .

وتتقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما : النظم واللوائح المتعلقة بتعيين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم .

ج - طبيعة العمل والتخصص :

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادرهم إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي :

[البعد التنظيمي] [بعد العلاقات] [بعد النمو المهني] [بعد الحوافز] [مصدر الظروف الفيزيقية] .²

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الإنسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج

1 : عاطف عبد الله، المكاوي : القيادة الإدارية ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، د ط ، مصر ، 2012 ، ص 12 .

2 : شيخي مريم : طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات ، مذكرة ماجستير ، تحت إشراف : شريف مصطفى ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر ، 2014 ، ص 16 .

وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات ، وتحسين مستوى المعيشة فيه ؛ فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الانسان من أجل انتاج السلع والخدمات ويجب أن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة ، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والاداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية .¹

هـ- الرقابة الإدارية :

يعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ؛ ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة ، بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دور أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية ؛ والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكياته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلكهم وتصرفاتهم .²

و- تفويض السلطة :

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة .³ ومعناها أيضا : منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه ؛ وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة ، حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة ، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض ، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا .

1 : أحمد سليمان محمود خصواني : التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي ، مجلة علوم إنسانية ، العدد 44 ، دون ذكر المجلد ، جامعة اليرموك ، الأردن ، دون ذكر سنة النشر ، ص 3 .

2 : توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد : الرقابة الإدارية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 19 - 20 .

3 : ليلي محمد أبو العلا : مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013 ، ص 95 .

لتفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على انجاز الاعمال في سرعة ، وفي مقدمة المزايا التي يمكن أن تحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي :

- يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .
- يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم .
- يقضي على تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في ايدي الرؤساء.¹

III - الاتصال الإداري :

1 - مفهوم الاتصال :

هي العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم عبر وسيلة اتصال ، تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها .

أو هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الاهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي ، إذ هي بمثابة خطوط تربط اوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا ، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون ان نتصور في نفس الوقت عملية اتصال التي تحدث بين اقسامها وبين افرادها ونجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما².

يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات التعليمية وعن طريق الاتصال الفعال والمستند على القواعد الأساسية المعروفة تحقق المنشأة الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وإن أي خلل في العملية الاتصالية الإدارية يكلف القائمين على المنشأة الكثير من الجهد والمال والوقت ، فعملية الاتصال الإداري تقع في منزلة هامة جدا بالنسبة لعمليات الإدارة التربوية فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أي تنظيم إنساني ؛ وتشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية ، فالاتصال المفتوح بين الإداريين والمعلمين والطلاب يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر فعالية ، كما أن المعلمين الذين يعاملون بعدائية من قبل الإداريين سوف ينقلون هذه الحساسية sensitivity والإنسانية إلى علاقتهم مع طلبه ويرتبط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها .

1 : سعاد هاشم قصبيا : الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر ، منشورات جامعة 6 أكتوبر ، 2010 ، ص 56 - 57 .

2 : عبد الله حسن مسلم : الاتصال الإداري والحوار ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 15 .

وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة، من أهمها أن الاتصال الإداري يعد عملية أساسية في الممارسة الفعالة العملية الإدارية تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.¹

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع علاقته ، ومن حيث ما يلقي من تقدير منهم لاقت راحته وتعاونهم معهم ، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف ، وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى ان هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص وهما :

✓ العلاقة بين الموظف وزملاء العمل .

✓ العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.²

وتتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الانسان نفسه ، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة، وأداؤه داخل المنظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية ، وكذلك العمل على رسم السياسات التي تمكن من إقامة علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين ، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية وغيرها مما ينعكس إيجابيا على ولاء العاملين لمنظماتهم .

ويرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد في العمل وعلاقته بزملائه فإذا كانت هذه العلاقة طيبة يسودها التفاهم ، وكان الترابط الاجتماعي للعاملين من حوله يشعر بالاطمئنان والثقة ، فإنه يكون عادة أقدر على التكيف بما يحقق انتمائه لمنظمتة.³

إن علاقة العامل بزملائه تسهم في دعم العامل ومن دون احساسه بالتعب والملل ، فملاء العمل يقدمون للفرد دعم اجتماعي ونفسي ، ولاسيما في الأزمات أو عند ما يحتاج إليهم العامل من تعاون ومحبة لتحقيق أهداف المؤسسة واشباع حاجات التقدير الاجتماعي العامة ، فالعلاقات الإنسانية تؤثر في إنتاجية

1 : علي حمزة هجان : معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي ، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 21 - 22 .

2 : علي بونوة : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، تحت إشراف : فضيلة صدراتة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2016 - 2017 ، ص 30 .

3 : حماد بن صالح الظاهري : المرجع السابق ، ص 32 - 35 .

العامل ، وبالتالي لا بد أن تهيئ المؤسسات لبيئة عمل ملائمة وتشجع العمال على تنمية حاجاتهم والمساهمة في حلها ، إن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين مثل الارتياح المهني فتأكيد الذات واحترام الآخرين ، فيجب التعامل مع العامل على أنهم جماعات لأفراد منفصلين وتوفير المناخ النفسي الملائم للعاملين واشباع حاجاته لاحترام وتقدير الذات ، مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية.¹

2 - الحوافز والمكافآت :

تعرف الحوافز على أنها عبارة عم مجموعة من العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدرتهم الإنسانية ، الامر الذي يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل ، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وبما يحقق أهداف المنظمة ، ونظرا لأهمية الحوافز وعلاقتها الوطيدة بالدوافع قد تناولتها عدة نظريات كنظرية الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور السباق في الحديث عن التحفيز الذي ركز على الحوافز المادية دون المعنوية ، وأن دفع المال للعمل ممكن بتحفيظهم من خلل الأجور والحوافز المالية.²

❖ أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر اليها من عدة زوايا ، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية ، ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية ومن حيث أثرها على الافراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية ، وفيما يلي نستعرض هذه الأنواع

◀ **الحوافز المادية** : وتشمل الحوافز المادية لمكافآت وزيادة الأجور والرواتب والمشاركة بالأرباح ومنح الترقيات الوظيفية ، والمناصب الإدارية ، وغيرها .

◀ **الحوافز المعنوية** : وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية ، والثناء والمدح وشهادات التفوق والتميز، وغيرها .

◀ **الحوافز الفردية** : تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ، ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل

1 : بشار حسن زيتون : بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من العاملين في المؤسسة الصناعية ، مجلة جامعة البعث ، العدد : 10 سنة 2018 ، المجلد 40 ، جامعة القلمون الخاصة ، ص 171 .

2 : مومني سارة ، ظافر زهير : قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشكل BEA مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، العدد 06 جوان 2018 ص 576 .

موظف خطاب شكر لأفضل شخص منتج ، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل الحاكم وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي من الافراد ، لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد .

◀ **الحوافز الجماعية** : توجد الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح بجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق اهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة وغيرها .

◀ **الحوافز الإيجابية والسلبية** : الحوافز كما هي إيجابية فإنها تمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافاة المادية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي ؛ في حين أن الخصم من الراتب هو حافز نادي سلبي وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز ؛ فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع بعض العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه ، ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي ، الحرمان من الترقية ، خصم من الراتب وغيرها ¹.

IV - الهيكل التنظيمي :

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين في معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها .

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتضمن خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها ¹.

وهذه بعض وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها الكتاب والباحثون حول مفهوم الهيكل التنظيمي :

يقول **Robert Appleby** بأن " الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرار وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي " .

ويشير **Stoner Fremah** إلى إن " الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها " .

أما **Blaw** فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه " توزيع الافراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الافراد " ².

1 : زكريا الدوري وزملاؤه : مبادئ ومداخل الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية ، د ط ، الأردن ، 2011 ، ص 184 . 185

2 : حسين حريم، مبادئ ادارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، طبعة مزيدة ومنقحة ، عمان ، الاردن ، ص 103 .

4 - الثقافة التنظيمية :

يمكن القول بأنه الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .¹

ويرى نيلسون وكويك أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثير قوي و مباشر على سلوكهم وادائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم ، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له .

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها :

- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمركز الوظيفية .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير ما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .²

5 - فرق العمل :

هو مجموعة من العناصر البشرية معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده ، بما يضيف على روح الفريق شيئا من الاهتمام والرضا إلى جانب المتعة في الأداء نفسه .

1 : محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، د ط ، ص 373 .

2 : محمود عبد الفتاح رضوان : مهارات إعداد الهياكل التنظيمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، د ط ، مصر ، 2013 ، ص 79 .

ففرق العمل أسلوب في العمل والإدارة ، قائم على أهمية التعاون المتبادل ، والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في انجاز الاعمال المطلوبة منهم، بشكل أكثر فعالية . وفريق العلم أحد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينهما ، وحرص كل منها على تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality ، لتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة وإلى قدرتهم على العمل الجماعي ¹.

أ- أنماط فرق العمل :

أولاً - فرق المهام : وهي الفرق التي تضطلع بمشكلة معينة ي ارد حلها أو موضع محدد مطلوب إنجازه ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما : فرق المهام الكبيرة فرق عمل الإدارة العليا وفرق المهام المحددة فرق المشروعات .

ثانياً - فرق العمل : وهي مجموعات العمل من خلل الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع .

ثالثاً - فرق الإدارة : وهي الفرق التي تشكل من خلل الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية ويجب على فريق الادارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكامل .

رابعاً - فرق العمل الالكترونية : هذا وقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية إلى ظهور نوعا حديثا من فرق العمل وهو فرق العمل الالكترونية ، حيث يتصل أعضاء هذه الفرق الكترونيا بواسطة شبكة الانترنت، وقد كان الأصل أن يتم الاتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشرة ووجها لوجه وفي مكان واحد ².

6 - العناصر المادية :

تشمل البيئة المادية الإضاءة والحرارة والأترية ودرجة الضوضاء والم ارفق العامة ، والأثاث والتجهيزات واتخاذ الاحتياطات من أخطار الحريق وحوادث العمل وتجدد الهواء وغيرها من عناصر بيئة العمل .

1 - الإضاءة :

يجب تصميم نظام جيد للإضاءة بالاستعانة بالخبراء والتقنيين والمختصين ، وذلك لتزويد المساحة بكمية

1 : مدحت محمد ومحمود أبو النصر : إدارة الجودة الشاملة : استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص 92 - 93 .

2 : مدحت محمد أبو النصر : فرق العمل الناجحة : البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط ، القاهرة، مصر ، 2012 ، ص 54 - 55 .

الضوء المناسبة ومراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مساحات مظلمة وأخرى شديدة الإضاءة لأن ذلك يتسبب في إجهاد النظر وتتوقف مسألة الإضاءة على نوع مبنى المنظمة وعلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الافراد ، ومن الضروري الاستفادة من الضوء الطبيعي إلى أقصى حد ممكن ، وذلك عن طريق النوافذ والفتحات المعدة للتهوية ودخول أشعة الشمس، ومن الأمور المتصلة بجودة الإضاءة ونظامها استخدام الألوان في طلاء الجدران والسقوف فقد بينت العديد من الدراسات بأن الألوان يمكن أن تساعد على الرؤية السليمة إذا أحسن اختيارها، فالسقوف تطلّى بألوان فاتحة كالأبيض لكي تعكس الضوء أسفل بينما يجب طلاء الجدران بألوان أخرى غير الأبيض لأن الأبيض يعكس كمية كبيرة من الضوء وهذا يسبب الوهج، ان تحسين الإضاءة في بيئة العمل من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2 - الحرارة والتهوية :

تحتاج بيئة العمل إلى تبريدها صيفا وتدفئتها شتاءا بدرجة مناسبة ومريحة ، وقد يتم ذلك بواسطة مكيفات الهواء أو المراوح الكهربائية أو بواسطة تصميم نوافذ في اعلى السقف ، ويمكن التحكم في درجة الحرارة لجعلها مناسبة وذلك عن طريق استخدام مواد عازلة عند بناء المبنى تمنع أو تقلل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل ¹.

إن سوء التهوية يعرقل تخلص الجسم من حرارته الزائدة تقلل حرارته ترتفع دون أن تتصرف خارج الجسم حتى تقتل الانسان في نهاية الامر، إن هي تحدث الدرجة التي يتحملها للبقاء ومن هنا أيضا كان إحساسا بالضيق والخمول والارهاق والاختناق ، كلما اجتمع معدل عال للرطوبة ومع درجة حرارة عالية مع انعدام تحرك الهواء ، وبهذا ينصح دائما بتكييف الهواء وتجديده في أماكن العمل سيئة التهوية ، حيث يعمل ذلك على زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء فيه .

3 - الضوضاء :

الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وانتاجه، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما : كون الضوضاء عامل مزعج فتسبب بذلك ضيق واستياء من جانب العامل ، وكوزنه عامل مشتت الانتباه للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه عليه ، فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه ².

1 : رافدة الحريري : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، د ط ، عمان ، الأردن ، 2014 ص 281 - 282 .

2 : فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والإداري ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، د ط ، مصر ، 2007 ، ص 284 - 285 .

4 - الأثاث ونظافة بيئة العمل :

تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد لاستعماله في اعماله المكتبية لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة لسطح المكتب بطريقة عمل الموظف ، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى اداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث ليسهل تنظيمه وتنظيفه والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل الداخلية ، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث اثر نفسيا سلبيا لدى العامل وتجعله متوتر وغير مرتاح فلنظافة بيئة العمل وترتيبها اثر طيبا في نفوس العمال والموظفين وصحتهم ورفع روحهم المعنوية .¹

فالبناء الذي لا تتوفر فيه مستلزمات الامن والسلمة مثل عدم وجود النوافذ الكافية لتجديد الهواء وعدم سماح المبنى بدخول اشعة الشمس ، وصغر حجم الغرف وسوء التهوية والرطوبة كل هذه الأمور تسبب الإصابة بالأمراض العديدة والمعدية ، كما افتقار المبنى إلى مخارج الطوارئ وضيق الممرات والمساحات وافتقار المبنى إلى مطعم تتوفر فيه الشروط الصحية الجيدة والصخب والضجيج بسبب وجود مواد عازلة وسوء الانارة وغياب الصيانة والنظافة ، هذه الأمور مجتمعة تتسبب في إصابة العاملين بالعديد من الامراض هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان عدم وجود فترات استراحة للعاملين أو قصر تلك الفترات يتسبب في ارهاق العاملين واصابتهم بالإجهاد والتوتر مما يؤثر سلبا على جودة وكمية الإنتاج .

إن المناخ الصحي الذي يتوفر في بيئة العمل يساعد كثيرا في رفع الإنتاجية ويوفر الراحة الجسمية والنفسية للعاملين .²

V - نظريات الإدارة المفسرة لبيئة العمل :

تناولت العديد من النظريات بيئة العمل بمختلف جوانبها وعلى وجه الخصوص من الجانب الإداري وكان هدف كل هذه النظريات متقاربا إلى حد كبير ، وهو إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل داخل المنظمات وخارجها ، وإيجاد انجح السبل سواء في طبيعة قيادة المنظمة أو ظروف العمل داخلها ووسائله أو في القوانين التي تنظم العمل أو في طبيعة مكان العمل وغيرها ، ويمكن استعراض هذه النظريات كالاتي :

1- هنري فايول والتنظيم الإداري :

1 : سهام بن رحمون : " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة " ، في مجلة علوم

الانسان والمجتمع ، العدد 07 ، ديسمبر 2013 ، جامعة بسكرة ، بسكرة ، الجزائر ، ص 167 .

2 : رافدة الحريري : المرجع سابق ، ص 291 .

وقد تعلم من خلل خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وأرى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وحدد فايول **Fayoll** أربعة عشر مبدأً اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي :

- ◆ تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج واتقانه .
- ◆ توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- ◆ الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات .
- ◆ وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسئول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفاً واحداً .

- ◆ أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية .
- ◆ ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين .
- ◆ إتباع درجة مناسبة من المركزية وللمركزية .
- ◆ التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل المستوى إداري بمستوى إداري أعلى .
- ◆ التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس .
- ◆ ضرورة الاستقرار الوظيفي من خلل التخطيط للقوى العاملة .
- ◆ تشجيع المبادرة الفردية .
- ◆ تشجيع روح الفريق¹ .

وقد ركز فايول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة ، كما أشار فايول إلى أن وظائف الإدارة الخمسة هي

- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- التنسيق
- الرقابة

1 : محمد قاسم القريوتي :المرجع سابق ، ص 78 .

وقد اهتم فايول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته ، حيث اهتم بالإدارة على المستوى الأعلى ، كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين ولجان فنية تعاون المدير العام في المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، على أن تكون هذه اللجان استشارية وليس لها سلطات معينة ، حيث يعملون وفقاً

للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى المدير.¹

ومن خلل المبادئ التي قدمها فايول فإن الحاجة إلى الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل واضح خصوصاً في مبدأ تقسيم العمل ، حتى تكون هناك علاقات تعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك إتقانه ، بالإضافة إلى مبدأ دفع عادلة للعمال وكذلك خلق جو من التعاون وتشجيع روح الفريق وتحفيز على المبادرات الفردية والابداع داخل بيئة العمل .

2 - فريديريك تايلور والإدارة العلمية :

لقد كان فريديريك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطوير الإدارة ، حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني وقد ضمن أهم آرائه في الإدارة كتابه الذي نشره في سنة 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية ومن أهم هذه المبادئ :

إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل فرد واخلل ذلك محل الطرق العفوية التي كانت متبعة في السابق .

▪ اختبار وتدريب وتطوير القوى العاملة على أسس علمية .

▪ خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعامل لضمان تنفيذ العمل وفق للطرق العلمية الموضوعية .

▪ تقسيم الواجبات ما بين الإدارة والعمال بأصبغة متساوية وذلك بدلا من إلغاء كل الأعداء على العاملين كما كان متبعاً في السابق .

ومن خلل هذه المبادئ نستخلص أن بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها تجلى في تقسيم العمل والواجبات بتساو وانصاف ما بين الإدارة والعاملين ، وبيان طبيعة العمل لكل فرد ، وخلق روح الفريق بالتعاون مع الإدارة والعاملين ، وهو ما يحفز العمال داخل بيئة العمل .

3 - التون مايو:

1 : خالد جويس الشراري : المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية ، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن 2011 ، ص 43 - 44 .

يعد التون مايو من رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن المنظمة تنظم اجتماعي وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن العوامل المدخرة لزيادة الإنتاجية نفسية اجتماعية أكثر منها مادية ، ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الافراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية ، وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة .

ومن أهم الخصائص التي انتهت بها هذه النظرية ما يلي :

- إن لكل فرد حاجات متعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دور هاماً في سلوك الفرد .
- يجب على الإدارة عدم اصدار القرارات التي تثير تعارضاً بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء .

وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت في مجموعة من الظواهر العامة أهمها :

- هناك وثيقة الصلة بين العلاقات العمل وزيادة الإنتاج .
 - إن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل يتأتى من إعطاء الفرص للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات ارحتهم .
- قام مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل ولقد كانت كما يلي :

• العامل النفسي ، العامل الاجتماعي ، العامل المادي ¹ .

1 : زهير بوجمعة شبلي : الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 71 - 80 .

خلاصة :

يتضح مما سبق ذكره بأن بيئة العمل أهمية بالغة في تعزيز الاداء الوظيفي للعمال وصولا إلى تحقيق الابداع في مجال العمل وذلك عن طريق توفير ظروف ملائمة فبيئة العمل هي المكان الذي يتواجد فيه العاملون ويقومون بأعمالهم ومهامهم المختلفة ، حيث تشمل بيئة العمل عدداً من العوامل التي تؤثر على العاملين والأداء العام في العمل ، مثل الأجواء العامة والإضاءة والهواء ودرجة الضوضاء والأمان والصحة والسلامة وغيرها ، كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على رفاهية وصحة العاملين ، وبالتالي تؤثر على كفاءة العمل وجودة الإنتاج .

الفصل الرابع : الابداع الاداري

تمهيد

I - أنواع الإبداع الإداري

I - معوقات الابداع الاداري

II - مبادئ الابداع الاداري

III - أهمية الإبداع الإداري

IV - مكونات الابداع الاداري

خلاصة

تمهيد :

القدرات الإبداعية والمهارات والأفكار المبتكرة تتفاوت وتتباين من شخص لآخر ، وهذا يرجع إلى أنواع الثقافات والتنشئة والتربية والتعليم لدى الناس بشكل عام ، لكن هناك فئة معينة تهتم بإثبات ذاتها وتهوى تحقيق اهدافها ومحبة للابتكار وصنع افكار جديدة تؤدي إلى الرقي بالمجتمع إلى نحو أفضل وإذا كان هذا الشخص مبدع في مجال معين ال يكتفي بعلمه ومعرفته بل يسعى جاهدا لتنميتها وتدريبها وتنشئتها بشكل أفضل .

II - أنواع الإبداع الإداري :

توجد عدة أنواع للإبداع الإداري نذكر من بينها :

1 - الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج :

حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداع المخطط له مثل تطوير الخدمات في مؤسسة معينة أو إحلال الموظفين المحليين محل الخبراء الأجانب ، أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن الإبداعات التي لم يخطط لها سلفا ، والذي يتضمن جهود الفرد والجماعة في جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة للتغيير في بعض جوانب نشاطها ، والتي لم يتم الانتباه لها سابقا وهذا الإبداع أطلق عليه " كينج " : الإبداع الاستجابي .

2 - الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات :

يتميز إبداع الغايات بكونه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير فهو إلى تلك الإبداعات التي تسهل عملية الوصول إلى الإبداع المرغوب ، وهذا النوع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل المناسبة التي تمكن المبدعين من تحقيق أهدافهم ، إضافة إلى ذلك يتضمن هذا النوع من الإبداع كل من الأشخاص المبدعين والوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الإبداع وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي .

3 - الإبداع المتعلق بدرجة الجدية :

يطلق عليه الإبداع الجذري ، حيث أن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية والخطورة في تحقيقها توصف بالإبداعات الجذرية ، وهذا النوع لقي اهتماما كبيرا في أدبيات الإبداع لأنه يرتبط بالتغيير ، ولهذا فإنه يلقى مقاومة كبيرة من أطراف عديدة في المنظمة والبيئة المحيطة¹ .

III - معوقات الإبداع الإداري :

اهتم المفكرون والباحثون في مجال الإبداع الإداري بدراسة مختلف العوامل المعيقة للعملية الإبداعية سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل ، حيث صنفوا هذه المعوقات كما يلي :

1 - المعوقات التنظيمية : وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد ، نذكر منها

ما يلي:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات .

1 : عنان الجعيري : دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 ، 49 .

- عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب (نمط قيادي غير مؤهل) .
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم .
- عدم توفر قنوات اتصال فعالة .
- سوء المناخ التنظيمي وطبيعة العالقة بين العاملين والمديرين , وكذا بين العاملين أنفسهم .
- نمطية الهيكل التنظيمي وأساليب العمل التي لا تسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد .
- المركزية والتسلط , والافتقار إلى معايير واضحة للأداء .
- غياب الحوافز المادية والمعنوية أيضا ، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات العملية الابداعية من وسائل وأدوات .
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة .
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية .
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الإدارية الفنية المتخصصة , والذي يقضي على السلوك الإبداعي للأفراد داخل المنظمة .

2 - المعوقات الشخصية : وتتعلق أساسا بطبيعة تكوين الفرد وما يتميز به من سمات شخصية ونفسية نذكر منها ما يلي :

- مقاومة التغيير والتمسك بالعادات المألوفة .
- التخوف من التحدي ومواجهة المجهول .
- التبلد الذهني والاكتفاء بما هو مألوف , بسبب العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين .
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والالتزام بأسلوب معين لحل المشكلات .
- عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين بسبب الخوف من رد فعلهم من الفكرة الإبداعية .
- الجمود والاعتماد على التقليد وعدم القدرة على التجديد .
- الخوف من الفشل الناتج عن ضعف الثقة بالنفس والتأثر بتجارب الآخرين الفاشلة .
- الحواجز النفسية والعاطفية وإحساس الفرد بأنه ال قيمة له في المنظمة وافتقاره الرغبة والحماس .

3 - المعوقات البيئية : وتتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة والظروف الخاصة التي تحيط بالفرد ذاته وهي كالاتي :

- اختلال النشاط الاقتصادي والسياسي وتدهور السياسات التنموية .
- الفساد الاداري وعدم وضوح القوانين المتعلقة بالبحث والتطوير .

- قلة المعلومات المتوفرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة .
- الصراعات التنظيمية بين العاملين ومقاومتهم للتغيير ، ما يحد من الاتجاه نحو الابداع في العمل .
- عدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الاقسام والوحدات داخل المنظمة .

4 - المعوقات الاجتماعية : وتتضمن العادات والتقاليد وإيديولوجيات المجتمع السائدة ومن أهمها :

- العادات والاعراف التي تقسو على من يفكر ، وتقيد حرية الفرد في التغيير والتطوير .
- سوء الظروف الاقتصادية التي يعيشها الفرد وعدم كفاية الموارد المادية ، ما يجعله يفكر في كيفية تلبية الحاجات السياسية فقط .
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي وعدم التفتح على بيئات متطور .
- سوء المناخ الاسري وما يكتنفه من توتر وتسلط وسيطرة ، ما يؤثر سلبا على سلوك الافراد .
- نقص الإرشاد والتوجيه نظرا لكثرة الضوابط والموانع ، واعتماد سياسات تسلطية لتسيير شؤون المنظمات والمجتمع ككل .¹

IV - مبادئ الابداع الاداري :

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع ، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاقة ، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار ، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية :
- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح و ما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق ، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية
 - إن الأفراد مصدر قوتنا ، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة .
 - احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة فإن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل .
 - التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح .

2 : بلال خلف السكارنة : الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 59 .

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ؛ فلا يتحقق إلا إذ شعر الفرد بأنه متكامل في عمله وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا ، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة .
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية ، والمسؤولية إلى الطموح .
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد ، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة .
- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، ذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا ، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف¹.

V - أهمية الإبداع الإداري :

- يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة نذكر منها :
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين ، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة .
- القدرة على احداث توازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة².

3 : جمال خير الله : الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 137 - 139 .

4 : خلوف زهرة : " دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي " ، في مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 02 ، العدد 17 ، سنة 2017 جامعة خميس مليانة ، عين الدفلة ، الجزائر ، ص 14 - 15 .

VI - مكونات الابداع الاداري :

1 - الطلاقة : ويقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار في فترة زمنية معينة , فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الافكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أي لديه قدرة عالية على سيولة الافكار وسهولة توليدها ، أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الافكار من حيث الوفرة و الكثرة و التنوع , وهذا لا يعني ان كل فكرة من هذه الافكار تؤدي بشكل حيوي الى حل مباشر للمشكلات أو الى انتاج ابداعي , ولكن ربما كان عدد قليل جدا من هذه الافكار أو فكرة واحدة جديرة بان تكون ذات استثمار ابداعي , كما يمكن تقدير اهمية الطلاقة كأحد عناصر الابداع لكونها المحرك الرئيس للوصول الى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من ايجاد واقتراح العديد من الافكار .

2 - المرونة : ويقصد بها النظر إلى الاشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس , وللمرونة دور كبير في الابداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف ويمكن تقسيم المرونة :

أ - المرونة التكيفية : ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة , بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني , وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك لينتق مع الحل السليم .

ب - المرونة التلقائية : وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع , ويتضح مما سبق أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الافكار , بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الافكار بجانب تنوعها .

ج - الحساسية للمشكلات : يعد الاحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الابداعي , ويعني الاحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وابعادها وآثارها و الوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها , وأهم ما في الامر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق , أن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع , وكلما اجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى افكار جديدة , فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية المشكلات في الموقف

الواحد , فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور , ويحس بالمشكلات احساسا مرهفا وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في اشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون أو التفكير في اجراء تحسينات عليها .

3 - الاصاله : ويقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة , فالمبدع الاصيل بهذا المعنى لا يكرر افكار المحيطين به , ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالأصاله تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع . وتعد الاصاله من أهم القدرات المكونه للتفكير الابداعي , وبالنظر إلى الاصاله في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منهما في الآتي :

▪ إن الاصاله لا تشير الى كمية الافكار الابداعية , بل تعتمد على قيمة تلك الافكار ونوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة .

▪ إن الاصاله لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو افكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون , وهذا ما يميزها عن المرونة .

▪ الاصاله لا تتضمن شروطا تقويمية في النظر إلى البيئة , كما لا تحتاج الى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج الى قدر مرتفع من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات .

4 - الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته : إذ يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه , ويتميز بالمتابعة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل المادية ومعابنتها , بالإضافة إلى احتفاظ الفرد المبتكر بمذاقه البطاقته البدنية والنفسية لتساعده على الاستمرار في عمله .

وتظهر هذه القدرة لدع المبدع في امكانيته وقدرته على متابعة هدف معين , وتخطي المعوقات والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة , والاحتفاظ بالاتجاه مع القدرة على مواصلته يعني في حقيقته عدم التنازل عن الهدف والاصرار على تتبعه والسير في اتجاهه , ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة او غير مباشرة .

5 - القدرة على التحليل : ويقصد بها أي انتاج ابداعي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها , فالشخص المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم افكاره والعمل وفق أسس مدروسة فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الاشياء المركبة أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الاشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر .

- 6 - القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات :** ويقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على ادراك العلاقات بين الاثر والسبب , وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة .
- 7 - المخاطرة :** ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها .
- 8 - الخروج عن المألوف :** ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة , والقدرة على التعامل مع الانظمة والقوانين الجامدة وتطويرها للواقع العملي , ويتطلب ذلك شجاعة في التمرد أحيانا , فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والانماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد التغيير .
- 9 - النزوع إلى التجريب :** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الاخرون أبعادا مسلم بها , بل أنه يميل عادة للشك وتقادها واعتبارها امورا نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد ازاءها , ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعد من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الاخرين .
- 10 - النقد الذاتي :** يميل المبدع غالبا لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم والافكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي وعدم الركون لأية صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الانسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار .
- 11 - الشجاعة أو الثقة بالنفس :** وتعد من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الابداعية إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة¹.

1 : محمد سعد فهد المشوط : أثر بيئة العمل على الإبداع الاداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير تحت إشراف : علي فلاح الضلاعين ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن 2011 ، ص 27-31 .

خلاصة

يمكن القول أن الابداع الاداري يلعب دوراً حيوياً في تحقيق النجاح والاستمرارية لأي مؤسسة أو منظمة ، ومن خلال تبني ممارسات الابداع الاداري وتحفيز الفريق الاداري والعاملين على التفكير الابداعي ، يمكن تحسين العمليات الداخلية وزيادة الربحية وتحقيق أهداف العمل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة .

الفصل الخامس : عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد

١. عرض ، تحليل وتفسير البيانات الشخصية
٢. عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
٣. عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

خلاصة

الفصل الخامس

عرض ، تحليل وتفسير

البيانات الشخصية

تمهيد :

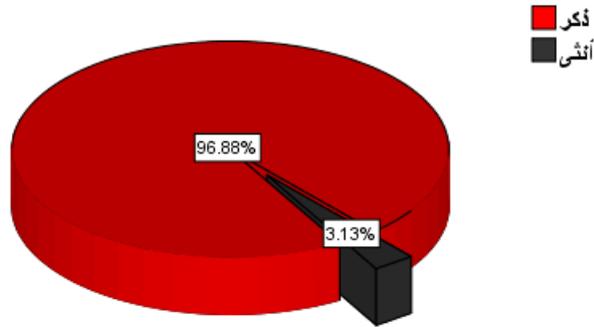
تعد مرحلة عرض ، تحليل وتفسير البيانات الميدانية من أهم الخطوات إعداد هذه الدراسة ، حيث أنها تمكننا من عرض البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة في شكل جداول إحصائية وأشكال بيانية من خلالها نقوم بتحليل المعطيات الإحصائية بغية الوصول إلى إجابات على التساؤلات المطروحة سلفا في إشكالية بحثنا وطرحها في تحليل علمي يوضح الأسباب والنتائج وراء الظاهرة المدروسة .

1. - عرض ، تحليل وتفسير البيانات الشخصية :

الجدول رقم 1 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
96.9 %	31	ذكر
3.1 %	1	أنثى
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 1 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

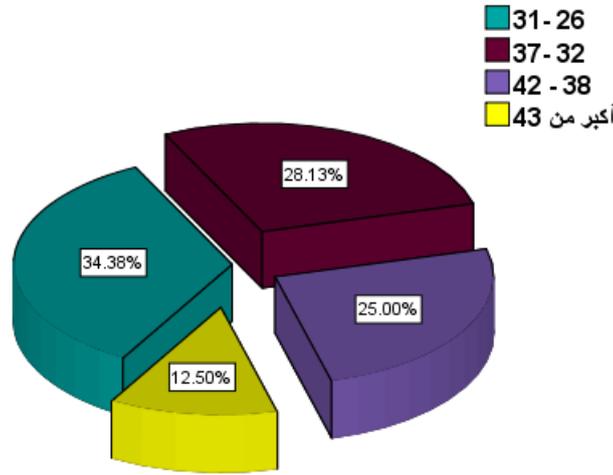


من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 96.9 % من أفراد العينة هم ذكور أي ما يعادل 31 فردا ، مقابل نسبة 3.1 % من أفراد العينة إناث أي ما يعادل فردا واحد فقط ، وعليه يتضح لنا أن الغالبية العظمى من عمال المؤسسة بميدان الدراسة من الذكور ، ويمكن تفسير هذا بأنه راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج إلى تكوين خاص ال يتوفر للإناث ، كما يرجع إلى طبيعة الاعمال التي يقوم بها العمال بالمؤسسة التي تتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي ، حيث يتطلب العمل جهدا عضليا كبير وهذا ما وضحه الجدول رقم 05 فقد بين أن أغلب العمال يعملون بالإنتاج وبالتالي يتطلب هذا النوع من الاعمال الرجال أكثر منه من النساء .

الجدول رقم 2 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 34.4	11] 31 - 26]
% 28.1	9] 37 - 32]
% 25	8] 42 - 38]
% 12.5	4] 43 - فأكثر]
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 2 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

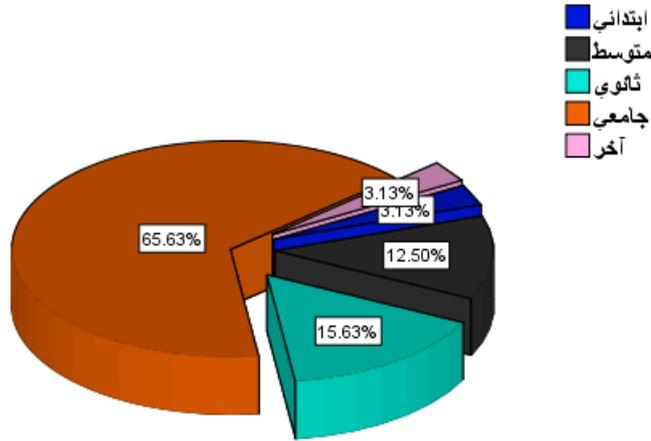


يتوضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الفئات العمرية هي الفئة [31 - 26] بنسبة 34.4 % من أفراد العينة ، تليها نسبة 28.1 % بالنسبة للفئة العمرية [37 - 32] ، فحين أن نسبة 25 % تمثل الفئة العمرية [42 - 38] ، وأخيرا نجد نسبة 12.5 % وهي فئة [43 - فأكثر] . ويرجع هذا إلى كون المؤسسة تستقطب موارد بشرية ذات المستوى الجيد والمؤهل العلمي الذي يتناسب مع ما تقوم به من الأعمال ، كما تقوم بتشغيل الفئات العمرية الشابة وهذا السن الذي يكون فيه الفرد في ذروة عطائه بحيث يستطيع بذل الجهود اللازمة اثناء العمل إضافة إلى أن هذه الفئة هي من ستحمل ارادة ورغبة المؤسسة في تحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا .

الجدول رقم 3 : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	1	3.1 %
متوسط	4	12.5 %
ثانوي	5	15.6 %
جامعي	21	65.6 %
آخر	1	3.1 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 3 : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

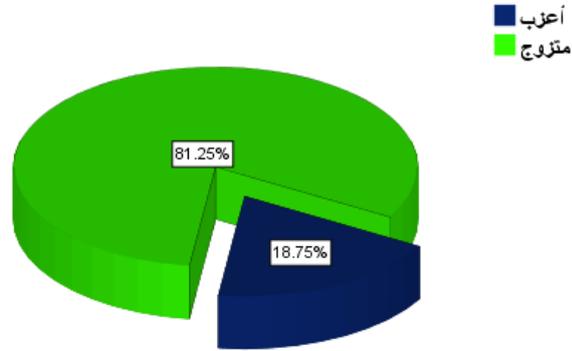


يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 65.6 % من أفراد العينة حاملو شهادات جامعية وتلقوا تعليم جامعي ، تليها نسبة 15.6 % من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي ، فحين نجد نسبة 12.5 % بالنسبة لمن مستواهم متوسط ، وفي الاخير نجد نسبة 3.1 % لكلا من لديهم مستوى ابتدائي وتكوين مهني ، ويمكن تفسير هذه النسب على أن الإطار العمالي في المؤسسة هو اطار متعلم و ذو كفاءة مهنية عالية ، الامر الذي يبين إلى حد ما أن المؤسسة تستقطب أكبر قدر ممكن من الكفاءات المتعلمة لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم التعليمية والابداعية والعمل على تطويرها بغية تحقيق الأهداف المسطرة ، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تتبع استراتيجية استقطاب مواردها البشرية سواء من الجامعات أو معاهد التكوين ، الذين يتميزون بالكفاءة والمؤهلات العلمية المتناسبة مع أنواع الوظائف والأعمال ومتطلباتها وخصائصها ، ومحاولة الاستثمار في الأفراد ذوي التأهيل العلمي الجيد خدمة للمؤسسة وأهدافها ، وذلك من خلال الاستفادة من طاقاتهم الكامنة فيهم .

الجدول رقم 4 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
18.8 %	6	أعزب
81.3 %	26	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 3 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

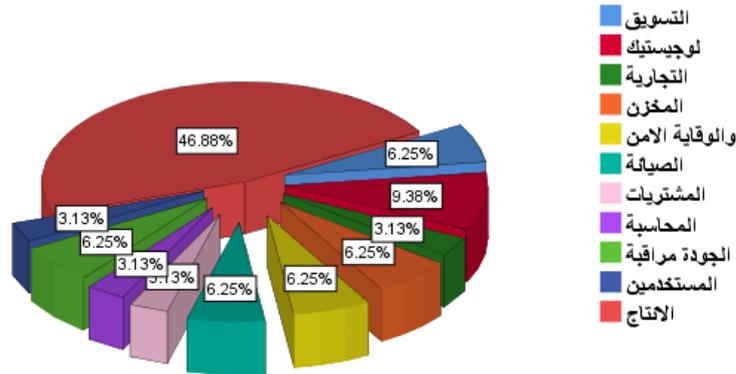


من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 81.3 % من أفراد العينة أي ما يعادل 26 فردا هم متزوجين ، مقابل نسبة 18.8 % من أفراد العينة أي ما يعادل 06 أفراد هم عزاب ، فحين نتقدم نسب الارامل والمطلقين من أفراد العينة ، وبالتالي هذا وهذا يؤثر إيجابا على نفسية العامل الذي غالبا ما يكون مستقرا عاطفيا ، فقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أن الاستقرار النفسي والعاطفي والاجتماعي له تأثير كبير على الاستقرار الوظيفي وعلى فعالية ما يقوم به العامل من أداء في المؤسسة ، حيث أن الأفراد المتزوجين أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على اداء الأعمال المكلفين بها ، وذلك راجع لكون المؤسسة بالنسبة لهم مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها الامر الذي يعدو عليهم وعلى المؤسسة بالنفع .

الجدول رقم 5 : يمثل توزيع المبحوثين حسب مصلحة المهنة

النسبة المئوية	التكرار	المصلحة
% 6.3	2	التسويق
% 9.4	3	لوجيستيك
% 3.1	1	التجارية
% 6.3	2	المخزن
% 6.3	2	الامن والوقاية
% 6.3	2	الصيانة
% 3.1	1	المشتريات
% 3.1	1	المحاسبة
% 6.3	2	مراقبة الجودة
% 3.1	1	المستخدمين
% 46.9	15	الانتاج
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 5 : يمثل توزيع المبحوثين حسب مصلحة المهنة



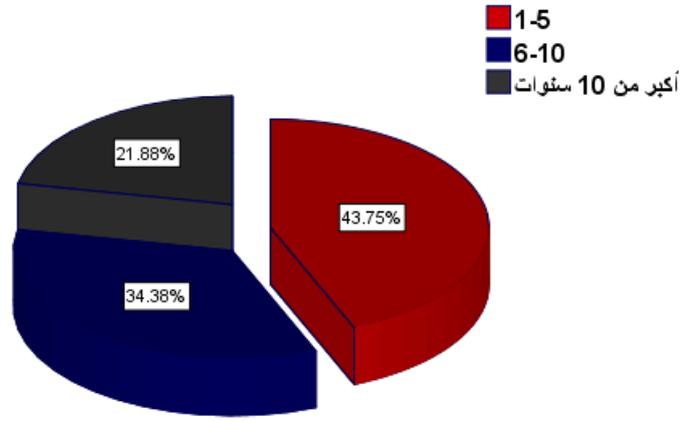
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 46.9 % من أفراد العينة ينتمون إلى مصلحة الانتاج ، تليها نسبة 9.4 % من أفراد العينة الذين ينتمون إلى مصلحة اللوجيستيك ، فحين نجد نسبة 6.3 % من المبحوثين ينتمون بنفس النسبة إلى كل من مصلحة التسويق ، الامن والوقاية ، الصيانة ومراقبة الجودة ، وأخيرا نجد نسبة 3.1 % من أفراد العينة ينتمون بنفس النسبة إلى كل من المصلحة

التجارية ، المشتريات ، المحاسبة ومصلحة المستخدمين ، والملاحظ من هذه النسب أن غالبية أفراد العينة يعملون بمصلحة الانتاج حيث تتطلب هذه المصلحة عدد كبير من العمال كونها تختص بالعملية الانتاجية للمؤسسة عكس باقي المصالح ذات الطابع الاداري والتي لا تحتاج إلى يد عاملة كثيرة .

الجدول رقم 6 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
% 43.8	14] 5 - 1]
% 34.4	11] 10 - 6 سنة]
% 21.9	7] أكثر من 10 سنوات]
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 6 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة

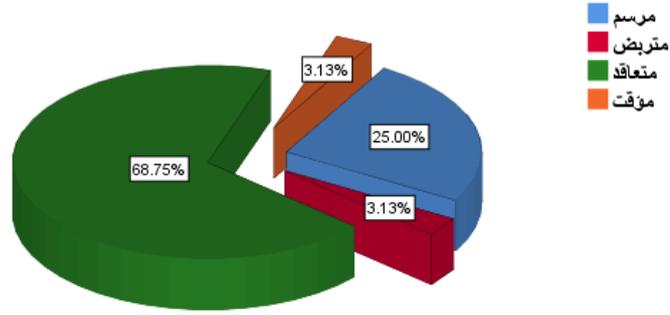


وفق معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 43.8 % من أفراد العينة أي ما يعادل 14 فردا تتراوح خبرتهم ما بين] 5 - 1] ، تليها نسبة 34.4 % أي ما يعادل 11 فردا من أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم ما بين] 10 - 6 سنة] ، وفي الأخير نجد نسبة 21.9 % أي ما يعادل 7 أفراد من المبحوثين والذين تجاوزت خبرتهم عشر سنوات ، وبالتالي فالملاحظ هو أن غالبية أفراد العينة خبرتهم لا تتجاوز الخمس سنوات وذلك راجع لكون غالبية المبحوثين شباب وهذا ما وضحه الجدول رقم 2 ، وبالتالي يتوجب على المؤسسة أن تمنح هؤلاء الشباب فرصة لإبراز قدراتهم أكثر ، إضافة إلى تدريبهم وفق مجال عملهم بمعنى الاستثمار في هذه الفئة التي تحمل طاقة كبيرة داخلها وجب تحضيرها لرهانات مستقبلية .

الجدول رقم 7 : يمثل توزيع المبحوثين حسب صفة التعيين

النسبة المئوية	التكرار	الصفة التعيين
25 %	8	مرسم
3.1 %	1	متربص
68.8 %	22	متعاقد
3.1 %	1	مؤقت
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 7 : يمثل توزيع المبحوثين حسب صفة التعيين



من خلال ما تبين لنا وفق معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 68.8 % من أفراد العينة هم متعاقدين ، تليها نسبة 25 % بالنسبة للمتربسين ، في حين نجد أن نسبة 3.1 % من أفراد العينة بالنسبة لكل من هو متربص ومؤقت من أفراد العينة ، والملاحظ من هذه النسب أن غالبية المبحوثين لديهم عقود مع المؤسسة التي يعملون بها وهذا طبيعي بحكم أن غالبية المبحوثين شباب وليس لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم لذلك تعتمد المؤسسات على العمل بالعقود قبل ترسيم عمالها .

الفصل الخامس

عرض ، تحليل وتفسير

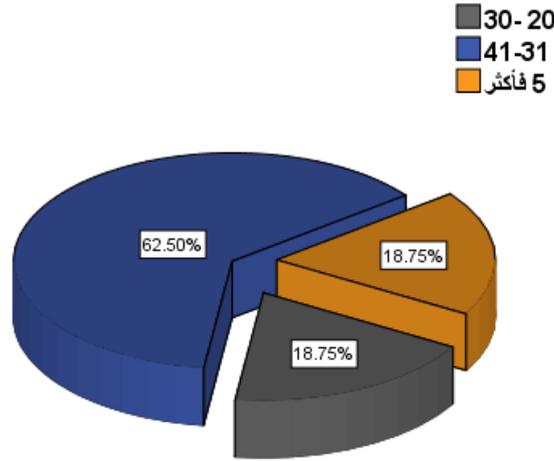
بيانات الفرضية الأولى

II - عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى :

الجدول رقم 8 : يمثل مقدار الأجر الذي يتلقاه المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	مقدار الأجر
18.8 %	6	20000 دج - 30000 دج
62.5 %	20	31000 دج - 41000 دج
18.8 %	6	50000 دج فأكثر
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 8 : يمثل مقدار الأجر الذي يتلقاه المبحوثين



وفق بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 62.5 % من أفراد العينة أي ما يعادل 20 فردا صرحوا بأن رواتبهم تتراوح ما بين [31000 دج - 41000 دج] ، مقابل نسبة 18.8 % بالنسبة لكل من المبحوثين الذين صرحوا بأن رواتبهم تتراوح ما بين [20000 دج - 30000 دج] و [50000 دج] فأكثر .

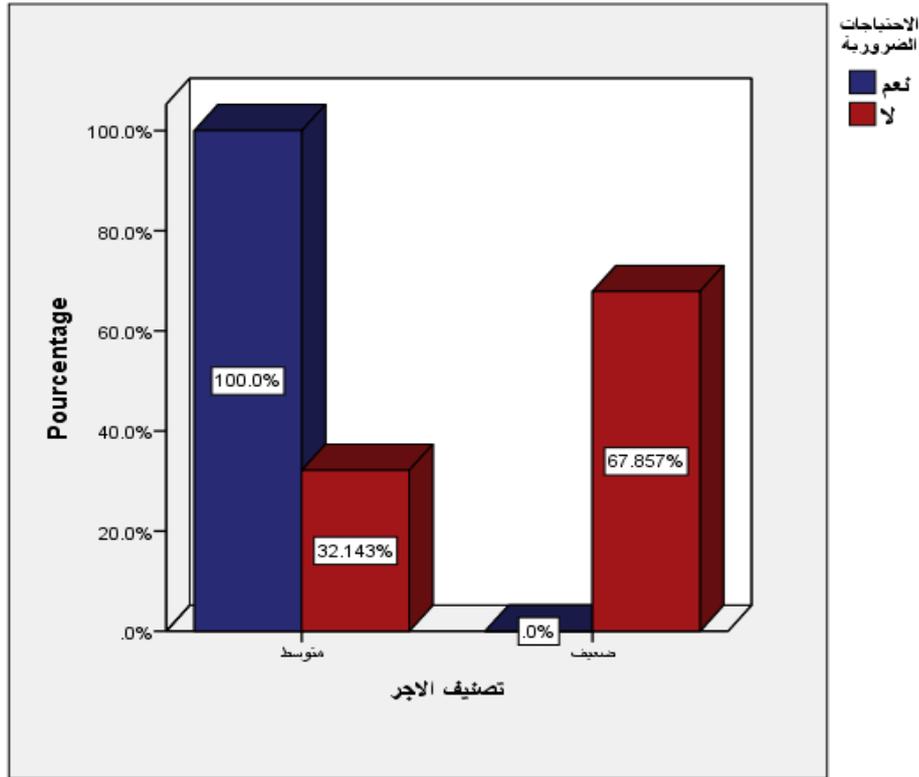
والملاحظ من هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة أجرهم يتراوح ما بين [31000 دج - 41000 دج] وهذه الأجر تعتبر جد ضعيفة في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعايشها العمال ، لا سيما أن غالبية المبحوثين هم رجال ومتزوجين وبتالي فإن مسؤولية الاسرة تقع على عاتقهم لتلبية كامل احتياجاتهم المتزايدة باستمرار ، ومع تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية وارتفاع معدلات التضخم التي أدت إلى انهيار القدرة الشرائية وغلاء معيشة المواطن ، وبتالي أصبحت الأجر غير قادرة على مجاراة هذا الواقع المرير ، وباعتبار أن الأجر من أهم العوامل التي تأخذ حيزا كبيرا في دائرة اهتمامات أي عامل أو موظف ذلك أنها هي من تمكنه من سد مختلف حاجياته الأساسية والكمالية ، وعليه فهي تؤثر

بشكل كبير في أداء الموظف في العمل ، فكلما كان الأجر مرتفع ويلبي مختلف حاجيات الفرد كلما حفزه ذلك على تحسين أدائه وتقديم الأفضل ، وكلما انخفض الراتب ولم يكفي لتحقيق ما هو ما مطلوب أصبح محطم للمعنويات ، وعليه يؤثر مقدار الأجر على الأداء الوظيفي للفرد داخل مكان عمله ، وهذا ما بينه الجدول رقم 09 الذي أوضح أن الراتب الذي يحصلون عليه ضعيف ولا يلبي الاحتياجات الضرورية واليومية للعمال ، كما أنه لا يتناسب والجهود التي يبذلونها وهذا تبين وفق الجدول رقم 11 ، وبناء على هذا فإن الأجر من العوامل الأساسية التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام العاملين بالمؤسسة ، لأنه وسيلة لتلبية الفرد لحاجاته وباعتباره مقابل لسلوك الفرد في المؤسسة ، لذلك فهو يؤثر في رغبته في تحسين أدائه في العمل ويحفزه أكثر على تحقيق مخرجات مرضية تنعكس آثاره الإيجابية عليه وعلى مؤسسته .

الجدول رقم 9 : يمثل تصنيف المبحوثين للأجر الذي يتلقونه وعلاقته بمدى تلبية احتياجاتهم

المجموع		لا		نعم		الاحتياجات تصنيف الاجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 40.6	13	% 32.1	9	% 100	04	متوسط
% 59.4	19	% 67.9	19	% 00	00	ضعيف
% 100	32	% 100	28	% 100	04	المجموع

الشكل رقم 9 : يمثل تصنيف المبحوثين للأجر الذي يتلقونه وعلاقته بمدى تلبية احتياجاتهم



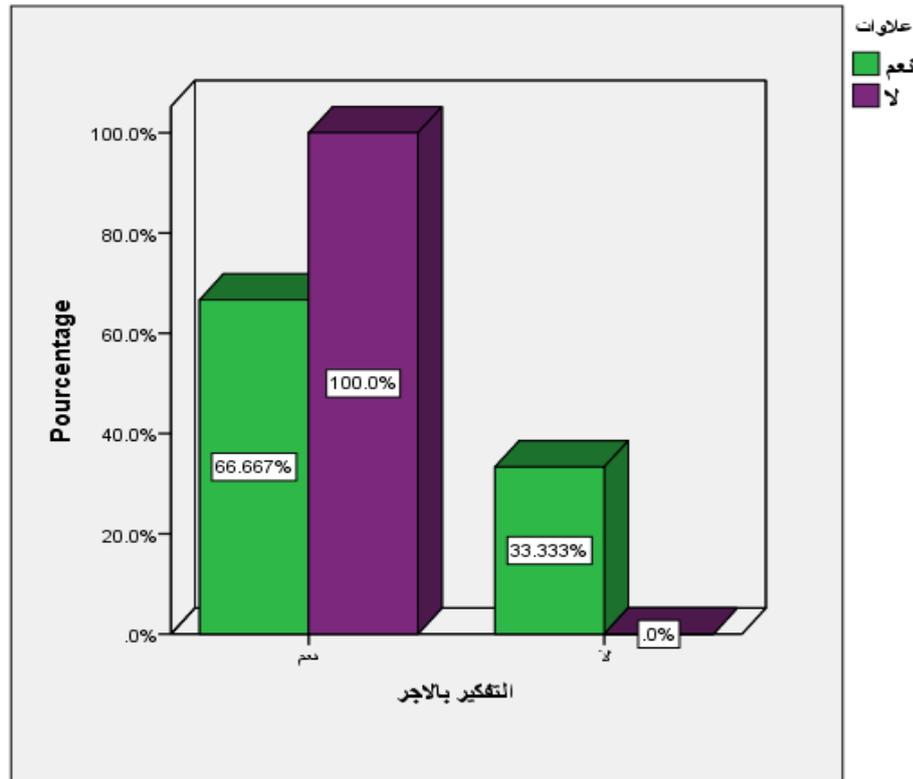
من خلال معطيات الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 59.4 % بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن الاجر الذي يتلقونه ضعيف ، مقابل نسبة 40.6 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن أجرهم متوسط ، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في مدى مقدرة الاجر على تلبية الاحتياجات الضرورية للمبحوثين ، وجدنا نسبة 100 % تواظب الاتجاه العام ، حيث تمثل أفراد العينة الذين أقرروا بأن تصنيف أجرهم متوسط ويلبي احتياجاتهم الضرورية ، مقابل انعدام فئة من صنفوا أن أجرهم ضعيف ويلبي احتياجاتهم الضرورية ، وتليها نسبة 67.9 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن تصنيف أجرهم يعد ضعيف ولا يقوم بتلبية احتياجاتهم الضرورية ، مقابل نسبة 32.1 % بالنسبة لأفراد

العينة الذين أجابوا بأن اجرهم متوسط ومع ذلك لا يلبي احتياجاتهم الضرورية .
 وعند حسابنا لاختبار كا² وجدنا الجدولية مقدرة ب 3.841 وكا² المحسوبة ب 6.681 عند درجة الحرية 1
 ومستوى الدلالة 0.05 ، وعليه توجد علاقة بين المتغيرين ، ومن أجل معرفة نوع العلاقة قمنا بحساب
 معامل التوافق الذي قدر ب 0.41 أي هناك علاقة طريفة موجبة متوسطة بين المتغيرين .
 ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يعتبرون الاجر الذين يتقاضونه ضعيف ، وبالتالي هذا ما يجعله غير
 قادر بتاتا على تلبية كامل احتياجاتهم نظرا للظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة الحالية ، من أزمت
 تعصف بالاقتصاد العالمي بشكل عام من كساد وانكماش لم يسبق له مثيل والاقتصاد الوطني بشكل
 خاص والذي لا يستطيع بأي شكل من الاشكال مجابهة هذه الازمة ، نظرا لكونه اقتصاد ريعي يعتمد فقط
 على المحروقات لذلك الاجور فيه تكون مرهونة بمدى عائدات المحروقات ، فالاقتصادات التي تكون
 غير منتجة للثروة ينعكس هذا الامر على مقدار اجور التي يتلقها أغلب الموظفين ، ولهذا نجد أن
 المؤسسة بميدان الدراسة الاجر القاعدي فيها لا يتجاوز 3000 دج وهذا حسب ما تبين في الجدول رقم
 08 ، وبالتالي راتب بهذا المقدار مع زيادات الاسعار في عديد من المواد والسلع الاساسية والثانوية بسبب
 التضخم أصبح الاجر لا يحقق كرامة العامل ، وهذا يؤدي به إلى الشعور بالسخط والاحباط اتجاه
 المؤسسة ، خصوصا إذا كان هذا الأجر هو مصدر الرزق والدخل الوحيد للعائلة ، فضلا عن ذلك ليس
 هناك أي توازن بين المتطلبات العائلية الكبيرة والظروف الاجتماعية المعاشية ، والتي أصبح من الضروري
 التوفير لها من أجل تلبيةها كسواء سيارة وتأثيث المنزل بالأجهزة الحديثة وإدخال الأنترنت للمنزل باعتباره
 وسيلة هامة في عصر الاتصالات والمعلوماتية وغير ذلك من المتطلبات الحياتية التي أصبحت ضرورة
 حتمية يفرضها الواقع .

الجدول رقم 10 : يمثل تفكير المبحوثين بالأجر وعلاقته بمدى توفير الادارة للعلاوات والتعويضات

المجموع		لا		نعم		العلاوات التفكير بالأجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 96.9	31	% 100	29	% 66.7	02	نعم
% 3.1	01	% 00	00	% 33.3	01	لا
% 100	32	% 100	29	% 100	03	المجموع

الشكل رقم 10 : يمثل تفكير المبحوثين بالأجر وعلاقته بمدى توفير الادارة للعلاوات والتعويضات



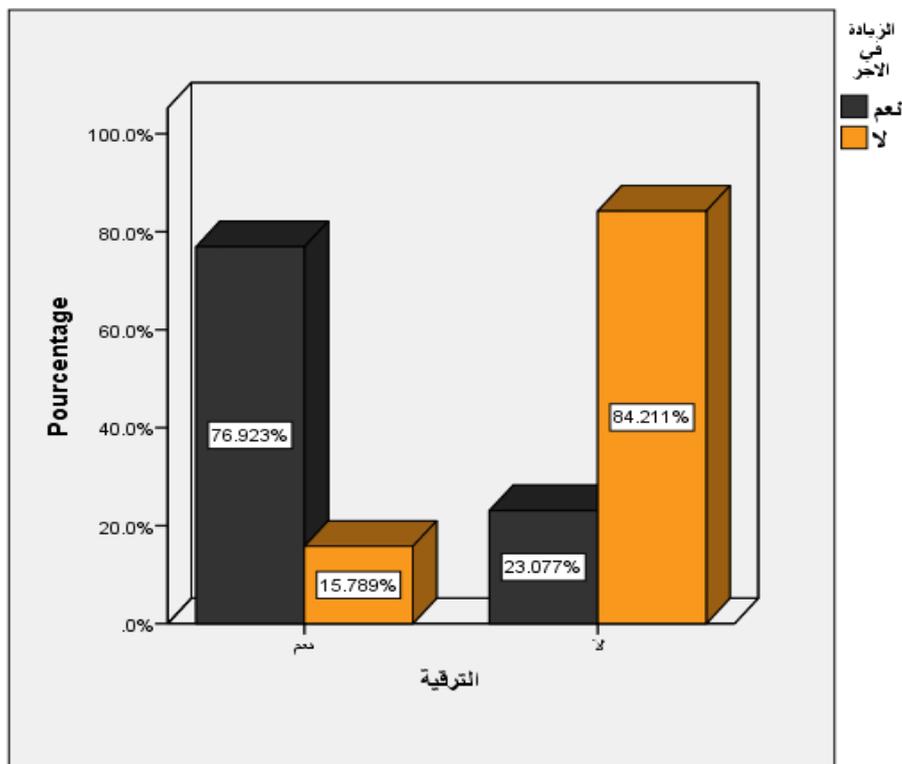
يتوضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 96.9 % بالنسبة لأفراد العينة الذين صرحوا بأنهم الراتب الذي يتلقونه يشغل تفكيرهم ، مقابل نسبة 3.1 % بالنسبة لأفراد العينة الذين أجابوا بأن الراتب الذي يحصلونه لا يشغل تفكيرهم ، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في ما إذا كانت الادارة توفر علاوات وتعويضات للعمال ، وجدنا نسبة 100 % تواظب الاتجاه العام وتمثل المبحوثين الذين أقرروا بأن الاجر الذي يحصلون عليه يؤرق تفكيرهم ولا يحصلون على علاوات ولا تعويضات من طرف الادارة ، مقابل انعدام فئة من لا يشغل الاجر تفكيرهم ولا يحصلون على علاوات من قبل الادارة ، تليها نسبة 66.7 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم منشغلون بالتفكير بالأجر رغم أن الادارة توفر لهم علاوات وتعويضات ، مقابل نسبة 33.3 % بالنسبة لمن أجابوا بأنهم لا يفكرون

بالأجر الذي يتلقونه وأن الادارة تقدم لهم علاوات وتعويضات .
وعند حسابنا لاختبار كا² وجدنا الجدولية مقدرة ب 3.841 وكا² المحسوبة ب 9.987 عند درجة الحرية 1
ومستوى الدلالة 0.05 ، وعليه توجد علاقة بين المتغيرين ، ومن أجل معرفة نوع العلاقة قمنا بحساب
معامل التوافق الذي قدر ب 0.15 أي هناك علاقة طريفة موجبة ضعيفة جدا بين المتغيرين .
ويمكن أن نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أفراد العينة غالبيتهم يشغل بالهم الاجر الذي يتقاضونه
ومع أن الادارة لا تقدم علاوات وتعويضات بشكل كافي للعمال ، فهذا من شأنه أن يعود بالسلب على
العاملين بالمؤسسة ، ذلك أن التعويضات والعلاوات من شأنها أن تحفز العمال وترفع معنوياتهم ليقدّموا
أفضل ما لديهم هذا من جهة ، ومن جهة أخرى على الأقل تغطي العلاوات ولو قليلا العجز المالي
للعمال ، فحتى لا ينشغل العمال في التفكير بالأجر الذي يتلقونه أثناء تأدية مهامه ، يجب على الادارة
الوصية أن ترفع أجور العمال مع إرفاقها بالعلاوات وتعويضات خصوصا في بعض المناسبات والاعياد
والتي أصبحت تثقل كاهل العمال بسبب ضعف الاجر ، خاصة إذا كان الدخل الوحيد ولا يوجد بديل آخر
وعليه فإن قديم تعويض تنافسي ومرغوب فيه للعمال أمر مهم ، ذلك لأن يمكن المؤسسة من استخدامه
وجعلهم أكثر ولاء لمؤسسة ، وخفض معدل دوران الموظفين ، إذ من المستحسن رفع رواتب الموظفين
أثناء عملهم في الشركة ، من خلال منح زيادات ومكافآت تنافسية للعمل الجاد تجعل الموظفين سعداء
وتشجعهم على بذل قصارى جهدهم نتيجة شعورهم بالتقدير ، فإذا كانت الاجور غير قادرة على تأمين
مختلف احتياجات الافراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم ، الامر الذي يؤثر
سلبا على مردودية العامل وادائه الوظيفي ، ومن هذا المنطلق من الضروري أن تتفطن الادارة إلى هذا
الجانب بمزيد من الاهتمام من خلال تعويضات أخرى غير الاجر كالمنح وغيرها .

الجدول رقم 11 : يمثل زيادة أجر المبحوثين وعلاقته بحصولهم على الترقية

المجموع		لا		نعم		الترقية الزيادة في الاجر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 40.6	13	% 15.8	03	% 76.9	10	نعم
% 59.4	19	% 84.2	16	% 23.1	03	لا
% 100	32	% 100	19	% 100	13	المجموع

الشكل رقم 11 : يمثل زيادة أجر المبحوثين وعلاقته بحصولهم على الترقية



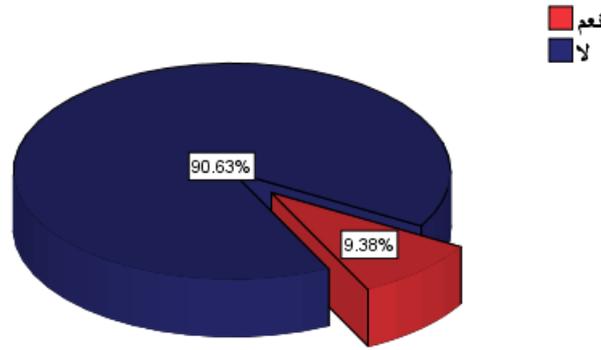
وفق معطيات الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 59.4 % وتخص أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم لم يتحصلوا على أي زيادة في الاجر ، مقابل نسبة 40.6 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على زيادات في أجورهم ، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في حصول الموظفين على الترقية ، وجدنا أن نسبة 84.2 % تواظب الاتجاه العام وتمثل المبحوثين الذين أفروا بعدم تلقيهم أي زيادة فيما يخص الراتب ، كما أنهم لم يسبق لهم وأن وتحصلوا على ترقية من قبل ، مقابل نسبة 15.8 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم سبق وتحصلوا على زيادة في مرتباتهم لكن لم يسبق لهم الحصول على ترقية ، تليها نسبة 76.9 % وتخص المبحوثين الذين عبروا عن حصولهم لزيادات في الراتب ، كما وسبق لهم أن حصلوا على ترقية ، مقابل نسبة 23.1 % بالنسبة للذين أجابوا

بأنهم لم يحصلوا على زيادة في الراتب لكنهم ترقوا في السلم الوظيفي .
 وعند حسابنا لاختبار كا² وجدنا الجدولية مقدرة بـ 3.841 وكا² المحسوبة بـ 11.959 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 ، وعليه توجد علاقة بين المتغيرين ، ومن أجل معرفة نوع العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق الذي قدر بـ 0.02 أي هناك علاقة طريفة موجبة ضعيفة جدا بين المتغيرين .
 ويمكن أن نستنتج من خلال بيانات الجدول أن غالبية أفراد العينة لم يحصلوا على زيادات في مرتباتهم ولم ينالوا الترقية كذلك ، فبرغم أن الاجور المرتفعة تمثل للمؤسسات وسيلة لاستقطاب الكفاءات العالية إلى أن الزيادة في معدلات الاجور بالنسبة للمؤسسة يضر بها لأنه يؤدي إلى ارتفاع أسعار منتجاتها وبالتالي تؤثر على حجم المبيعات خصوصا إلى لم تقترن هذه الزيادة بالنسبة للمستهلك الامر الذي يضع المؤسسة في وضع محرج ، لكن هذا لا يعني بضرورة تثبيت معدلات الاجور في مستوى جد متدني لدرجة لا يحفظ فيها كرامة العامل ولا يلي أي من حاجياته الاساسية ، وبما أن أغلب المؤسسات ترافق زيادة الرواتب عادة بالترقية فعدم حصول العامل على الترقية يؤدي به إلى الشعور بعدم التقدير والاهمية إذ تظهر الابحاث أن هناك علاقة وثيقة بين التقدم في العمل والتحفيز، حيث إذا كنت تقوم بعمل جيد فمن المرجح أن تتحسن إنتاجيتك وشعورك بالقيمة الذاتية والولاء للمؤسسة وفي المقابل ، فهناك آثار سلبية للبقاء في أسفل السلم الوظيفي وهو الأمر الذي يؤثر على التزام العمال بالوظيفة ، فعندما لا يتقدم العامل في وظيفته على مدى فترة طويلة سواء بسبب رفض أو تأخير فرص الترقية بشكل متكرر، ستكون الآثار السلبية أكثر حدة وتتراكم المشاكل نتيجة حالة الركود التي تصيب العمال في أسفل السلم الوظيفي ويمكن أن يؤدي عدم الترقى لفترات طويلة إلى اليأس ولوم الذات ، لأن الركود في الوظيفة مع صعود الزملاء إلى مناصب أعلى ، يمكن أن يساهم أيضا في شعور العمال بأنهم غرباء عن الشركة التي يعملون بها خصوصا إذا كانت الترقية مقترنة بالزيادة في الراتب إذا أصبح العامل تواقا للحصول الترقية لكي يرتفع راتبه ، وعليه من المهم جدا أن تولي الادارة الاهتمام لهذا العنصر لكي تعزز الدافعية للإنجاز لدى العمال لتحقيق الاهداف المسطرة .

الجدول رقم 12 : يمثل مدى تناسب الأجر مع الجهد

النسبة	التكرار	مدى تناسب الأجر مع الجهد
9.4 %	3	نعم
90.6 %	29	لا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 12 : يمثل مدى تناسب الأجر مع الجهد



من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد نسبة 90.6 % من أفراد العينة أي ما يعادل 29 فردا صرحوا بأن جهودهم لا تتناسب والاجر الذي يتحصلون عليه ، مقابل نسبة 9.4 % أي ما يعادل 3 أفراد من العينة الذين اجابوا بأن جهودهم تتوافق مع الاجر الذي يتلقونه .

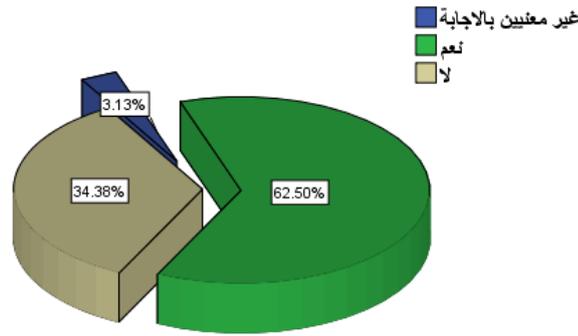
والملاحظ من خلال معطيات الجدول أن الغالبية العظمى من المبحوثين لا يتناسب أجرهم مع الجهد الذي يبذلونه ، وهذا راجع إلى أن العامل في المؤسسة يكافئ على أساس المنصب وليس على أساس الكفاءة وأن غالبية الأفراد الارضييين عن أجورهم هم أصحاب الاجر العالي الذين والمناصب السامية في المؤسسة في حين العمال في المستويات الأخرى يعانون من نقص في الأجور رغم الجهود التي يبذلونها لاسيما الفئة التي تشتغل بالإنتاج مما يترتب عليه ارتفاع في معدلات التغيب والتأخر وتراجع في انتاجية المؤسسة ، إضافة إلى ساعات العمل الطويلة وقصر فترات الراحة التي لا تكفي العامل لاسترجاع قواه كذلك الواجبات المقدمة للعمال إن لم تكن ذات قيمة غذائية كبيرة ، فلن تكفيه ليكمل باقي يومه على اكمل وجه ، وفي هذا الأمر تؤكد الدراسات الحديثة خاصة النظرية السلوكية أن سلوك الفرد في المؤسسة هو سلوك هادف وواعي ، وبالتالي على الإدارة أن تقوم بتحفيزهم على تنظيم جهودهم في سبيل تحقيق السياسات الموضوعة ، وذلك بالتوفيق بين حاجات الأفراد المتزايدة والتي يتمكن من تحقيقها غالبا من

خلال الأجر التي يتحصل عليها من عمله الذي يقوم به ، وحاجات المؤسسة وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ، وعليه فمن خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مدخلاته وهو الأجر الذي يحصل عليه مع المخرجات وهي الجهد الذي يبذله ، لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهداً أقل ويحصل على أجر كبير من أجره فتكون مساهمته في نشاط المؤسسة شكلية فقط فلا يهيمه نموها ولا استمرارها .

الجدول رقم 13 : يمثل فقدان تركيز المبحوثين أثناء العمل بسبب تفكيرهم بأجرهم

النسبة	التكرار	تركيز المبحوثين
62.5 %	20	نعم
34.4 %	11	لا
3.1 %	01	عدم الاجابة
96.9 %	32	المجموع

الشكل رقم 13 : يمثل فقدان تركيز المبحوثين أثناء العمل بسبب تفكيرهم بأجرهم



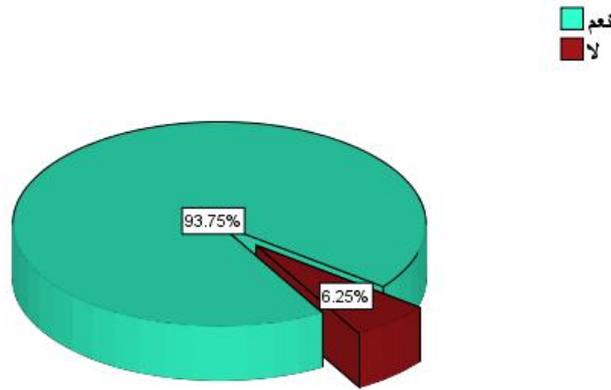
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 62.5 % أي ما يعادل 20 فردا من مفردات العينة الذين أقرروا بأنهم حينما يفكرون بالأجر الذي يتقاضونه فإنه يفقد تركيزهم أثناء تأدية العمل ، مقابل نسبة 34.4 % أي ما يعادل 11 مفردة من أفراد العينة الذين صرحوا بأن تفكيرهم بالأجر لا يفقد تركيزهم . ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين بالهم مشغول بالتفكير في الاجر ، وهذا راجع لعدم قدرة الاجر على تلبية احتياجاتهم ولذلك تجدهم دائما في حالة من التوتر والتفكير الزائد بمشاكلهم المالية ، ولا يقتصر ذلك على مكان العمل بل حتى في باقي الفضاءات الاجتماعية الاخرى ، خصوصا إذا كان العامل يعاني من ضائقة مالية خانقة ويضطر إلى أن يقترض المال لأجل أن يكمل متطلبات الاسرة الشهرية من مأكلا ومشرب ، لا سيما إذا كان رب أسرة فلهذا لن يهدأ له بال وتتزايد عليه الضغوطات نتيجة الديون المتراكمة عليه ، وهذا ما يؤدي إلى حدوث قلق داخل الوسط المهني إذا أن أحد أكبر مسبباته هو عندما يكون العائد المالي للعمل قليل ولا يكفي حاجات الفرد ، هذا يؤدي إلى شعور الفرد بالتوتر والقلق المستقبلي تجاه الحياة المهنية والحياة الشخصية معاً ، ولهذا غالبا نجد الفرد يفكر باستمرار بكيفية الثبات المهني في العمل ، نتيجة خوفه من المستقبل ويفكر به بشكل غير إيجابي ، مما يجعله في صراع داخلي مع نفسه اتجاه العمل المهني الذي يقوم به ، ويؤدي هذا إلى عدم تكيف الفرد مع العمل المهني الذي يقوم

به وحتى عدم تكيفه مع البيئة المهنية ، مما يولد الشعور الدائم بالتعب الذهني فلا يستطيع الفرد أن يركز ويفكر بشكل سليم أثناء تأدية أعماله .

الجدول رقم 14 : يمثل أن الزيادة في الاجر بالنسبة للمبحوثين هي أهم حافز للإبداع

النسبة	التكرار	الزيادة في الاجر أهم حافز
93.8 %	30	نعم
6.3 %	2	لا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 14 : يمثل أن الزيادة في الاجر بالنسبة للمبحوثين هي أهم حافز للإبداع



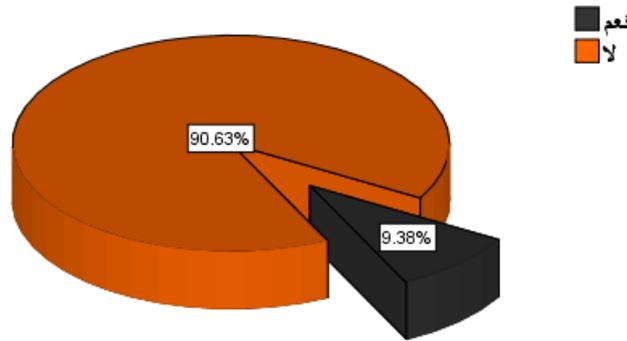
يتوضح لنا وفق معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 93.8 % أي ما يعادل 30 فردا من أفراد العينة بالنسبة للذين أجابوا بأنهم يعتبرون الزيادة في الاجر أهم حافز لتحقيق الإبداع ، مقابل نسبة 6.3 % أي ما يعادل فردين من مفردات العينة والذين صرحوا بأن الزيادة في الاجر ليست أهم حافز لتحقيق الإبداع . ونلاحظ من خلال هذه النسب أن الغالبية العظمى للمبحوثين تعتبر أن الزيادة في الاجر هي أهم حافز لتحقيق الإبداع في الوسط المهني ، وهذا راجع إلى أن الأجر يعد محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي ، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته ، كما أن الراتب الجيد من شأنه أن يبعث على استقرار العامل داخل بيئة العمل حيث أن أكبر أسباب النزاعات بين العمال وأرباب العمل تكون بسبب تدني مستوى الاجور لهذا ارتفاع معدلات الاجور سيقطص من منازعات العمل ، أيضا فالأجر يعتبر الوسيلة الأنجع لإشباع الاحتياجات والرغبات المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه وشعوره بالأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية أو واعتباره الوسيلة المناسبة لتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها ووسيلة يقيس مدى تقديره واحترامه لذاته بحيث يتحقق الرضا الوظيفي للعامل ، حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بني مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح ، وبالتالي

يعتبر حافزا لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج .

الجدول رقم 15 : يمثل أساس تقديم الادارة للعلاوات على المبحوثين على أساس التميز والابداع

النسبة	التكرار	على أساس التميز والابداع
9.4 %	3	نعم
90.6 %	29	لا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 15 : يمثل أساس تقديم الادارة للعلاوات على المبحوثين على أساس التميز والابداع



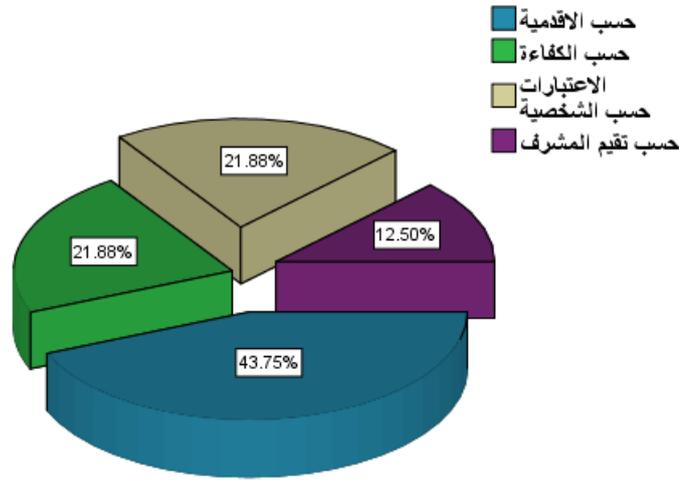
من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 90.6 % أي ما يعادل 29 فرد من أفراد العينة صرحوا بأن أساس تقديم الادارة للعلاوات ليس وفق التميز والابداع ، مقابل نسبة 9.4 % أي ما يعادل 3 أفراد بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن أساس منح الادارة للعلاوات هو التميز والابداع في العمل . وما يمكن ملاحظته من خلال هذه النسب أن الغالبية العظمى للمبحوثين يعتبرون أن تقديم الادارة للعلاوات لا يتم على حسب التميز والابداع في العمل ، وقد يترتب على هذا الامر انعكاسات خطيرة على أداء العمال ، حيث يتولد شعور بعدم الرضا في اعمالهم مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاجية بسبب تدني مستوى العاملين نتيجة عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقومون بها اضافة إلى شعور العاملين بالتحيز اتجاههم الامر الذي يقضي على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحة الذاتية ، وعليه يغيب الولاء للمؤسسة مما يرجح ارتفاع معدلات دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى ، دون أن ننسى كذلك ارتفاع نسب التغيب بدواعي مرضية وظروف اجتماعية ، ولهذا يتعين على الادارة أن تكون عادلة في توزيع المكافآت والعلاوات والمنح ذلك أن العاملين لديهم شعور بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية

المخرجات التي يستفيدون منها ، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات أيضا .

الجدول رقم 16 : يمثل أساس منح الادارة للترقية

النسبة	التكرار	أساس منح الترقية
% 43.8	14	حسب الاقدمية
% 21.9	07	حسب الكفاءة
% 21.9	07	حسب الاعتبارات الشخصية
% 12.5	04	حسب تقييم المشرف
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 16 : يمثل أساس منح الادارة للترقية



يتوضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 43.8 % من أفراد العينة أجابوا بأن أساس الترقية بالمؤسسة ميدان الدراسة هو الاقدمية ، تليها نسبة 21.9 % بالتساوي بالنسبة للمبجوثين الذين أقروا بأن أساس الترقية هو حسب الكفاءة وحسب الاعتبارات الشخصية ، وفي الاخير نجد نسبة 12.5 % بالنسبة المبجوثين الذين صرحوا بأن الترقية تتم على أساس تقييم المشرف .

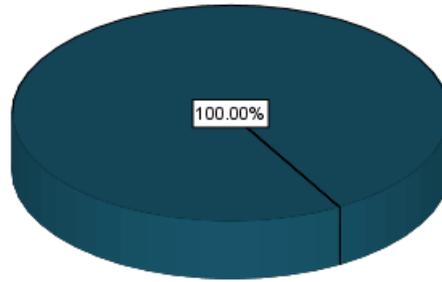
والملاحظ هنا أن غالبية أفراد العينة قد بينوا أن الترقية تتم وفق الاقدمية في العمل ، وهذا الاساس يعتمد على قضاء العامل فترة زمنية معينة تحدها القوانين واللوائح المختلفة ، فكلما زادت سنوات خدمته في المنشأة كلما اكتسب خبرة ومعرفة بعمله والأساليب الفعالة التي تمكنه من إنجازه بكفاءة تؤهله للقيام بأعباء الوظيفة المتوقع ترقيته إليها ، إلا أنه لا يمكن الجزم بأن طول فترة الخدمة تعني بضرورة ارتفاع مستوى الاداء ، ذلك أن مع تراكم الوقت تصبح الخبرة مقتصرة على جزئيات معينة فقط في العمل نظرا لتطور أساليب العمل المستمر ، كما أن من يترقون بواسطة الاقدمية يكونون كبار في السن وبالتالي طريقة

التي يتعاملون بها مع المشكلات الواقعة في العمل عادة ما تكون كلاسيكية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى ، إن ترجيح كفة الأقدمية على الكفاءة وعلى باقي الاسس الاخرى في الترقية يؤدي إلي الشعور بالإحباط بين الأفراد من ذوي الكفاءات المتميزة , مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى ارتفاع معدل دوران العمل وعدم الاستقرار , مما يترتب عليه من نتائج سلبية للمؤسسة فالاعتماد على الأقدمية في الترتي يؤدي إلي شغل الوظائف القيادية بأفراد لا يحملون مؤهلات أو متطلبات تلك الوظائف بشكل دقيق بحيث لا يملكون القدرة على القيادة أو اتخاذ القرار السليم ويصبحون بذلك عبئاً ثقيلاً على المؤسسة ومن مشكلات الاعتماد على الأقدمية أيضا ، أنه لا يشجع الكفاءات المتميزة على الإقبال على العمل في المنشأة إذا علموا أنه لا بد لهم من قضاء فترات طويلة قبل الحصول على الترقية , مما يدفعهم إلى البحث عن فرص عمل في أماكن أخرى تكفل لهم حق المنافسة على الترقية بقدر كفاءتهم , ويترتب على ذلك أن المؤسسة في هذه الحالة تفقد فرصة الحصول على العناصر الجيدة من العاملين .

الجدول رقم 17 : يمثل إذا كانت المؤسسة تقدم مكافآت على الافكار الجديدة والابداعية

النسبة	التكرار	المكافآت على الافكار الجديدة
00 %	00	نعم
100 %	32	لا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 17 : يمثل إذا كانت المؤسسة تقدم مكافآت على الافكار الجديدة والابداعية



الملاحظ من معطيات هذا الجدول أن نسبة 100 % من أفراد العينة قد اجمعوا على أن المؤسسة بميدان الدراسة لا تقدم أي مكافآت على تقديم العمال لأفكار جديدة وإبداعية ، مقابل انعدام تام لفئة من تقرر بأن المؤسسة تقدم مكافآت على الافكار الابداعية .

ومن نستنتج أن واقع الابداع الاداري في المؤسسات الجزائرية هو واقع مرير نظرا لعدم وجود بيئة حاضنة تهتم وترعى الافكار الجديدة والابداعية ، ولا تقدم أي حوافز مادية كانت أو معنوية للعمال في حال تقديمهم لأفكار جديدة من شأنها تحسين أساليب العمل أو تحسين الانتاج ، ويتالي فإن عدم اهتمام الادارة بهذا العنصر الهام والفعال عن طريقه تشجيعه ودعمه بالمكافآت والعلاوات من شأنه قتل فكرة مشروع في مهدها ، كما أن بعض المسؤولين يخشون التغيير حيث أنهم يشعرون بالتهديد اتجاه مناصبهم لذلك تجدهم يهتمون كل ما هو جديد محاولين حسب اعتقادهم المحافظة على استقرار المؤسسة ، ولهذا ففي غالب الاحيان ما تنتهي معظم الافكار في أدرج المسؤولين المباشر، ولا تصل إلى المدير التنفيذي وليس السبب هو أن المديرين لا يرغبون في قبول الأفكار الجديدة ، لكن الناس من حولك مثل زملائك ، ومديرك المباشر، هم الذين لا يميلون إلى التغيير في غالب الأحيان ويفضلون الاستقرار على المخاطرة ويقول " نيكولاو ميكافيلي الذي كان مستشارا لكبار الأغنياء وأصحاب السلطة في القرنين 15 و 16 في ايطاليا

حيث يقول " المبتكر صاحب الأفكار يحصل على عداوات من قبل أولئك الذين يشعرون بارتياح تحت النظام القديم ، بينما يأتي بعض التأييد الفاتر من أولئك الذين ستصبح أوضاعهم أفضل تحت النظام الجديد " .

الفصل الخامس

عرض ، تحليل وتفسير

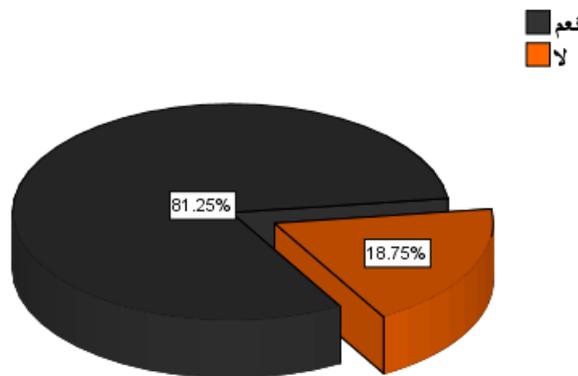
بيانات الفرضية الثانية

III - عرض ، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية :

الجدول رقم 18 : يمثل بمدى تناسب منصب المبحوثين مع قدراتهم وخبراتهم

النسبة	التكرار	مناسبة المنصب وقدرات
% 81.3	26	نعم
% 18.8	06	لا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 18 : يمثل بمدى تناسب منصب المبحوثين مع قدراتهم وخبراتهم



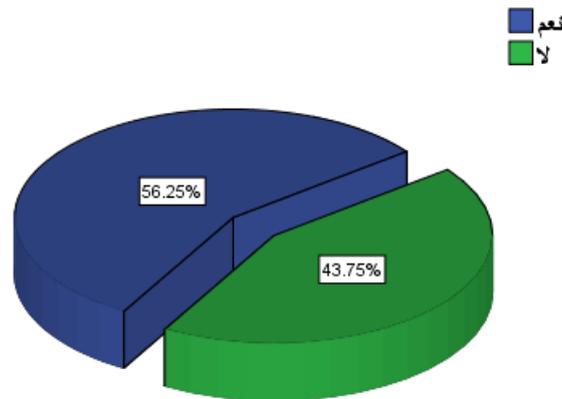
نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 81.3 % أي ما يعادل 26 فرد من مفردات العينة صرحوا بأن المنصب الذي يشغلونه يناسب الخبرات والقدرات التي يمتلكونها ، مقابل نسبة 18.8 % أي ما يعادل 06 أفراد من المبحوثين الذين أقرروا بأن المنصب الذي يشغلونه لا يتناسب والقدرات التي يملكوها .

ويمكن أن نلاحظ غالبية المبحوثين منصبهم يتناسب مع امكانياتهم وخبراتهم ، فحسب ما تبين لنا في الجداول السابقة وتحديدًا الجدول رقم 03 الذي بين المستوى التعليمي للمبحوثين الذين أغلبهم حاصل على تعليم جامعي ، لذلك هم يملكون المؤهلات اللازمة التي تمكنهم من التحكم في سير العمل بشكل جيد وسلس ، إضافة إلى عنصر الخبرة الذي يسهل عليهم مواجهة المشكلات المتعلقة بالعمل ، هذا وكما يساهم التدريب المهني الموظفين على اكتسابهم جملة من المهارات والمعارف لكي يحدث توافق ما بين المنصب أو طبيعة المهنة التي يقوم بها مع المهارات والخبرات التي اكتسبها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، وهذا ما يعزز الثقة في نفوس العاملين بحيث ينجزون أعمالهم بدون خوف أو قلق وبكل كفاءة وعليه تناسب المنصب الذي يشغله العامل ومؤهلاته يحققان له الرضا والتأقلم مع بيئة عمله .

الجدول رقم 19 : يمثل إذا ماكن المبحوثين مرتاحين في علمهم

النسبة	التكرار	الارتياح في العمل
% 56.3	18	نعم
% 43.8	14	لا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 19 : يمثل إذا ماكن المبحوثين مرتاحين في علمهم



يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 56.3 % أي ما يعادل 18 فردا من مفردات العينة صرحوا بأنهم مرتاحين في عملهم ، مقابل نسبة 43.8 % أي ما يعادل 14 فردا من المبحوثين أجابوا بأنهم غير مرتاحين في العمل .

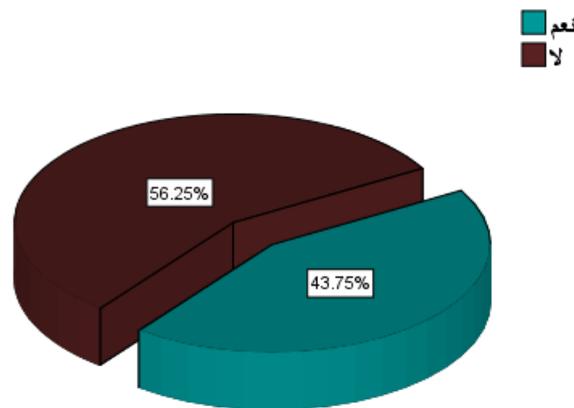
وعليه نستنتج أن الارتياح في مكان عمل عنصر جد مهم داخل التنظيم ، فتوفير أجواء السلامة النفسية أمرا مهما بشكلٍ خاص إذا كنا نرغب في الحصول على أفضل أداءٍ ممكنٍ من جانب قوة عمل تتسم بالجودة كما وكيفا ، فالراحة النفسية للعامل تعني مدى ملائمة ظروف بيئة العمل داخل المؤسسة ، وهذا ما يعزز أداء العامل من خلال القدرة على تأدية المهام الموكلة إليه بإنقان وتركيز تام بعيد عن أي ضغوط ، كذلك التمكن من حل المشكلات بأسرع وأفضل طريقة ممكنة ، ولكن لكي يتأتى هذا يجب على الإدارة أن تولي اهتماما بما يسمى فرق العمل ففي العادة السلامة النفسية في الوسط المهني تكون على مستوى فرق العمل ومدى تجانسها مع بعض من خلال شعور الفرد بالانتماء والولاء لتلك الجماعة لكي يشعر بالأمان والراحة داخلها ، إضافة إلى عامل آخر لا يقل أهمية وهو القيادة الفاعلة الذي يعزز روح الالفة والجماعة ويؤثر بشكل ايجابي على الجماعة من خلال حمايتهم وحل مشكلاتهم وكذا التعبير عن آرائهم وتطلعاتهم بكل اريحية ، هذا من جهة ومن جهة اخرى يجب على المؤسسة بميدان الدراسة أن

تنتبه كذلك إلى أولئك الذين لا يشعرون بعدم الراحة ، لأن ذلك قد يؤدي إلى عواقب وخيمة منها :
قد يصاب الموظف بحالة تسمى بالاحتراق النفسي نتيجة الشعور بالضغط العصبي وعدم الارتياح من ظروف العمل ، حيث يشعر فيها العامل بالضغط النفسي الناجم عن العمل والإرهاك والتعب بسبب العمل وقد يكون من الصعوبة اكتشاف الاحتراق النفسي مبكرا ، إذ يشعر الكثير من الموظفين في المراحل الأولى للمرض بأنهم في حالة صحية جيدة ، وغالبا ما يرجعون هذه الأعراض إلى ضغوط العمل وأعباء الحياة ، ولكن تفاقم هذه الأعراض وعدم التعامل معها من قبل الموظف ومع أسبابها ، قد يقود إلى الإصابة بالاكتئاب .

الجدول رقم 20 : يمثل إذا ماكن المبحوثين ينالون التقدير من رؤسائهم عند إنهاءهم لمهامهم

النسبة	التكرار	نيل التقدير
% 43.8	14	نعم
% 56.3	18	لا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 20 : يمثل إذا ماكن المبحوثين ينالون التقدير من رؤسائهم عند إنهاءهم لمهامهم



نلاحظ وفق معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 56.3 % أي ما يعادل 18 فردا من المبحوثين الذين أقروا بأنهم لا ينالون التقدير من رؤسائهم عند إنهاءهم لمهامهم ، مقابل نسبة 43.8 % أي ما يعادل 14 فردا من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم تلقوا التقدير نتيجة إنهاءهم لمهامهم .

والملاحظ من هذه النسب أن غالبية المبحوثين لا ينالون التقدير من رؤسائهم في العمل فشعور المرء بالاهتمام وتقدير قيمته إحدى الحاجات البشرية الجوهرية ، لذا يحتاج كل عامل إلى معرفة الفائدة التي تحققها جهوده ، ومعرفة أن الأشخاص الآخرين يقدرون إسهاماته التي يبذلها لتحقيق الأهداف المشتركة ولهذا السبب يعد منح العاملين التقدير اللازم جزءا مهما من عملية الإدارة ، فنيل القدير المستحق يولد ثقة العامل بالمؤسسة أن إسهاماته لها صدى عند رؤسائه وتلعب دورا هاما في تحقيق الاهداف المؤطرة الامر الذي يجعله يبذل أفضل ما بوسعه ويرفع من كفاءته ويعزز ولائه وانتمائه للمؤسسة ، وبالتالي فكلما ارتفع الاهتمام والتقدير ارتفع الاداء ، والعكس صحيح فإن عدم التقدير والاهتمام بالعاملين من شأنه أن ينعكس بالسلب على المؤسسة والعامل ، ذلك أن الإهمال يؤدي إلى فقدان الشغف الوظيفي الشعور بثقل دائم عند الذهاب إلى العمل نتيجة الشعور بالإحباط ، مما يجعل ثقة العامل بنفسه تهتز فضلا عن

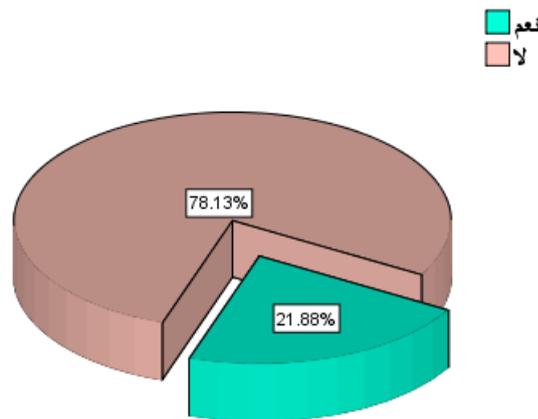
الإحساس بأن صاحب المؤسسة أو المسؤول لا يكثر لوجوده من عدمه ويعاني العاملون كثر من ذلك الأمر الذي يدفع بعض منهم إلى التراجع والتوقف عن تقديم أفضل ما لديهم ، وعليه يصبح الفرد لا يكثر لأهداف المؤسسة وينصرف إلى الانشغال بمصلحته الشخصية فقط ، فالناس بطبيعتهم يرغبون في الحصول على ردود فعل واضحة حول ما ينجزونه حتى يتمكنوا من العمل بإيجابية أكبر .

وبالنسبة لم يتلقون التقدير بالمؤسسة بميدان الدراسة فقد عبروا بالإجماع على أن نوع التقدير هو معنوي فقط مع انعدام أي شكل مادي للتقدير ، ويمكن أن نفسر غياب التقدير المادي إلى كون المؤسسة تقوم بإعطاء مكافآت وعلاوات بشكل كافي لاسيما حينما يتعلق بتقديم العاملين لأفكار جديدة وهذا ما توضح في الجدول رقم 17 ، حيث أجمع المبحوثين على حصولهم على مكافآت وعلاوات أو منح ولهذا لا يجب فقط الاهتمام بنوع واحد فقط من التقدير ، بل يجب التنوع بين أشكال التقدير فليس كل الافراد تتحفز معنويا ، إذا هناك أفراد لا يشكل لهم الاهتمام والتقدير المعنوي فارق كبير بقدر ما يشكله التقدير المادي والعكس صحيح ، خصوصا مع ضعف أجر المبحوثين فأى اضافة مالية ولو بسيطة من شأنها أن تشكل فارق كبير بالنسبة لهم نظرا لاحتياجاتهم المتعددة لذلك ، على القائد أن يدرك نوعية موظفيه ويميز من يتحفز ادائه بالعامل المعنوي ومن يتحفز بالعامل المادي وأن يكون عادل في تقديره للعاملين بغية احداث منافسة بينهم وبالتالي رفع من مستوى الانتاج كما ونوعا .

الجدول رقم 21 : يمثل إذا ما كانت الإدارة تشكل فرق عمل لتطوير أداء المبحوثين

النسبة	التكرار	تشكيل فرق عمل
% 21.9	7	نعم
% 78.1	25	لا
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 21 : يمثل إذا ما كانت الإدارة تشكل فرق عمل لتطوير أداء المبحوثين



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 78.1 % أي ما يعادل 25 فردا من مفردات العينة الذين صرحوا بأن الإدارة لا تقوم بتشكيل فرق عمل ، مقابل نسبة 21.9 % أي ما يعادل 07 أفراد من المبحوثين الذين أقرروا بأن الإدارة تقوم بتشكيل فرق عمل .

ومنه نلاحظ أن الإدارة لا تقوم بتشكيل فرق عمل حسب تصريح المبحوثين ، وبالتالي فإن العمل بشكل فردي قد يستغرق وقت طويلا وجهدا مضاعفا عن الذي يستغرقه العمل الجماعي لتحقيق نفس المهمة لهذا من المستحسن الاعتماد على الجماعات من خلال تشكيل فرق عمل خاصة ، تساهم في رفع مستوى الاداء ، فمن بين أهم الميزات التي تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة وهذا يتأتى من خلال العمل بواسطة فرق العمل يصبح أكثر فاعلية ، بحيث تجعل عملية العمل أكثر كفاءة ، عندما يكون الفريق قادرا على الاجتماع والعمل بشكل تعاوني ، يمكن إكمال المهام بسرعة أكبر وبأخطاء أقل يمكن أن تؤدي هذه الكفاءة المتزايدة إلى نتائج أفضل ومستوى أعلى من الإنتاجية بشكل عام ، بالإضافة إلى جعل خطة سير العمل أكثر كفاءة ، وأيضا عندما تعمل ضمن فريق لتحقيق هدف مشترك ، يكون من السهل الحفاظ على

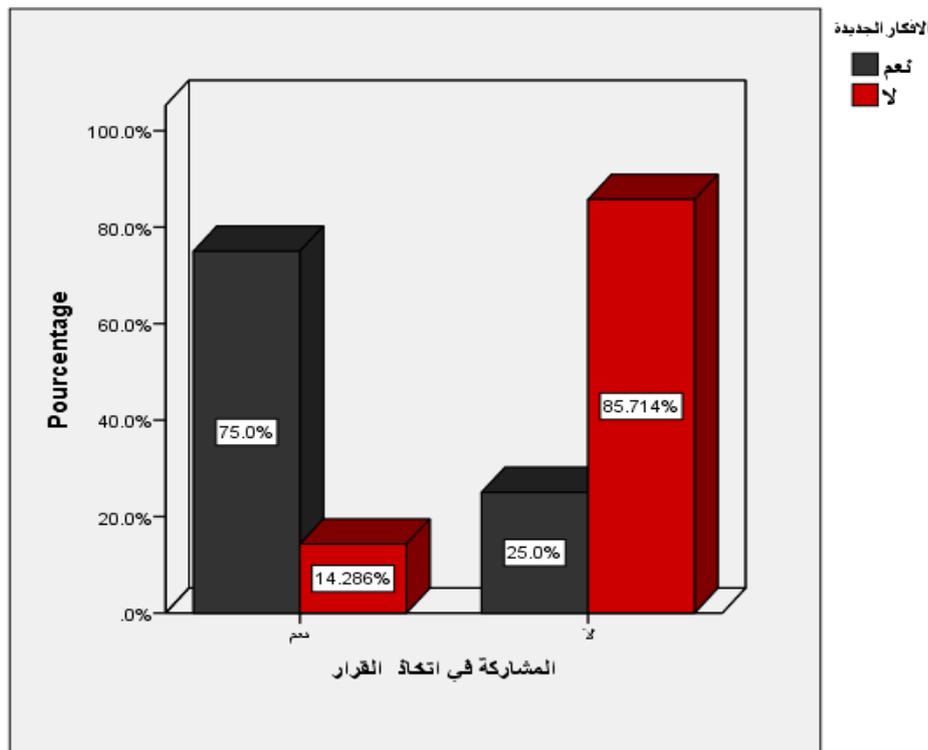
تركيزك وتحفيزك ، بالإضافة أنك تستطيع الاعتماد على الآخرين لمساعدتك في المهام التي تقع خارج مجموعة المهارات الخاصة بك .

كما تساهم فرق العمل تعزيز الابداع لدى العمل حيث أن العمل بشكل جماعي يمكن أن يحسن الإبداع بالفعل ، فعندما يعمل الأشخاص معا في مهمة ما فإنهم يجلبون وجهات نظرهم ومهاراتهم الفريدة وخبراتهم إلى الطاولة والذي يؤدي إلى حلول أكثر إبداعا وابتكارا مما لو كان شخص ما يعمل على المهمة بمفرده ضف إلى ذلك الموظفون الذين يعملون معا كفريق واحد أكثر إنتاجية من أولئك الذين يعملون بشكل مستقل ، إذ يسمح العمل بشكل جماعي للموظفين بمشاركة الأفكار وأعباء العمل مما قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإبداع فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق ، فمن المرجح أيضا أنهم يشعرون بالرضا عن وظائفهم ومهامهم وبالتالي يحفزهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل نجاح الفريق ، ولهذا فإن العمل عن طريق فرق عمل يوفر الجهد والوقت لتأدية المهام بشكل سليم ، كما ينمي الخبرات بين المعاملين بفضل تبادل الافكار والتجارب ، وبهذا تكون إنجازات المنظمة هي نتائج جهد مشترك لكل فرد فيها ، وفي هذا يقول اندور كارنيجي " العمل الجماعي هو القدرة على العمل معا برؤية مشتركة وبمنحنا القدرة على توجيه الانجازات الفردية باتجاه الاهداف ، وذلك هو الوعود الذي يسمح للناس العاديين بتحقيق نتائج غير عادية .

الجدول رقم 22 : يمثل تشجيع الادارة على تقديم أفكار جديدة وعلاقته بمشاركة المبحوثين في القرار

المجموع		لا		نعم		تشجيع الادارة المشاركة والقرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 21.9	07	% 14.3	04	% 75	03	نعم
% 78.1	25	% 85.7	24	% 25	01	لا
% 100	32	% 100	28	% 100	04	المجموع

الشكل رقم 22 : يمثل تشجيع الادارة على تقديم أفكار جديدة وعلاقته بمشاركة المبحوثين في القرار



يتضح لنا وفق معطيات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 78.1 % وتمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار ، مقابل نسبة 21.9 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار ، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في مدى تشجيع الادارة للمبحوثين على تقديم أفكار جديدة وجدنا نسبة 85.7 % تواظب الاتجاه العام وتمثل المبحوثين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار ولا تشجعهم الادارة على تقديم أفكار جديدة تخص العمل ، وفي المقابل نجد نسبة 14.3 % والتي تمثل المبحوثين الذين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار ولا يتلقون تشجيع من طرف ادارة في حالة ما قدموا أفكار جديدة ، تليها نسبة 75 % بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بانهم يشاركون في اتخاذ القرار وأن الادارة تشجع على تقديم أفكار جديدة ، مقابل نسبة 25 % بالنسبة للذين

صرحوا بأنهم يشاركون باتخاذ القرارات وأن ادارة لا تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة .
 وعند حسابنا لاختبار كا² وجدنا الجدولية مقدره ب 3.841 وكا² المحسوبة ب 7.549 عند درجة الحرية 1
 ومستوى الدلالة 0.05 ، وعليه توجد علاقة بين المتغيرين ، ومن أجل معرفة نوع العلاقة قمنا بحساب
 معامل التوافق الذي قدر ب 0.36 أي هناك علاقة طريده موجبة ضعيفة بين المتغيرين .
 ومن نستنتج أن المؤسسة بميدان الدراسة لا تقوم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ولا تشجعهم حتى
 على تقديم أفكار جديدة وإبداعية تخص العمل ، وطبعاً هذا ما ينعكس بالسلب على العاملين بحيث تجعل
 العامل يشعر بالتهميش والاعترا ب وأنه مجرد وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و فقط ، الامر الذي ينعكس
 على ادائه وفعاليته ، وبالتالي فإن أهمية مشاركة العامل في اتخاذ القرار هو خطوة مهمة في نجاح القرار
 في حد ذاته ذلك أن استشارة العامل في حل مشكلة أو اقتراح ، لا سيما إذا كانت تخص مجال تخصصه
 أو الوحدة التي يشتغل بها فهو أدري الناس بها ، بمعنى أنه يمتلك رؤية أوضح من رؤسائه لأن المدير
 لوحده لا يستطيع أن يتخذ قرار بمفرده ، وبالتالي يلجئ لتفويض السلطة إلى العاملين ، فالأخذ بآراء
 العاملين حول اتخاذ قرار ما وتعتبر وسيلة لخلق بوادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج
 وتطوير أساليبه ، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة ، وبالتالي
 زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمور مما يسهل التعاون
 على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة ، فبالمشاركة تزول من
 ذهن العامل اعتقاد أنه موجود للتنفيذ فقط ، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا عمله يبيع للمؤسسة وإنما
 هو يستثمر جهده فيها ، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية ، كما أن عمل
 المؤسسة على تفعيل عوامل المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات ، يساعد على تحقيق أهدافها بصورة
 إيجابية، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال العمل التشاركي بين الادارة والعاملين ، ويقول في خضم هذا
 وليم أوشي صاحب كتاب نظرية Z فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سينتأثرون بهذا
 القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج
 فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتسد المهمة لفريق
 للتحدث مع هؤلاء الأشخاص ، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين
 ويقومون بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي ، ويضيف " أوشي " أن اتخاذ القرار بهذه
 الطريقة يستغرق فترة طويلة لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بعناصره
 بالكامل ، ويؤكد أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات

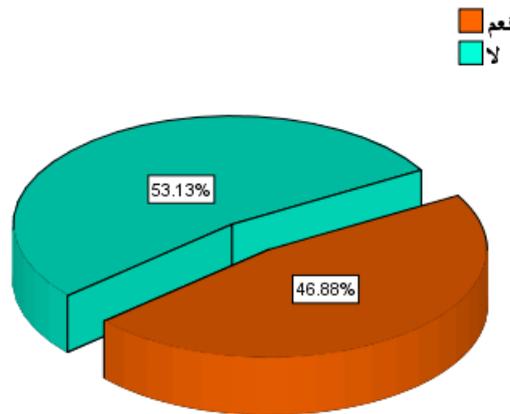
الكافية لديهم حول الموضوع .

وعليه لدفع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار على الادارة أن تثق في قدرة عاملها على تولي مام الامور وتحمل المسؤولية ، وهذا عن طريق تشجيعهم لتقديم افكارهم كما تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم بكل حرية وتستمع لانتقاداتهم دون أي مساس بحقوق العامل أو شعوره بالتهديد ، لذلك على ادارة الاستفادة من الكادر البشري من خلال اشراك أصحاب الخبرة بشكل خاص في عملية اشراك القرار حتى تعي جيدا التغذية الراجعة لهذا القرار على العاملين أو المؤسسة بشكل عام ومن أفضل من يقيس هذا الصدى هم العاملين .

الجدول رقم 23 : يمثل إذا ما كانت الإدارة تقوم بعمل دورات تدريبية للعمال

النسبة	التكرار	دورات التدريب
46.9 %	15	نعم
53.1 %	17	لا
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 23 : يمثل إذا ما كانت الإدارة تقوم بعمل دورات تدريبية للعمال



الملاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 53.1 % أي ما يعادل 17 فردا من أفراد العينة صرحوا بأن الإدارة لا توفر لهم دورات تدريبية ، مقابل نسبة 46.9 % أي ما يعادل 15 فردا من مفردات العينة الذين أقرروا بأن الإدارة توفر لهم دورات تدريبية .

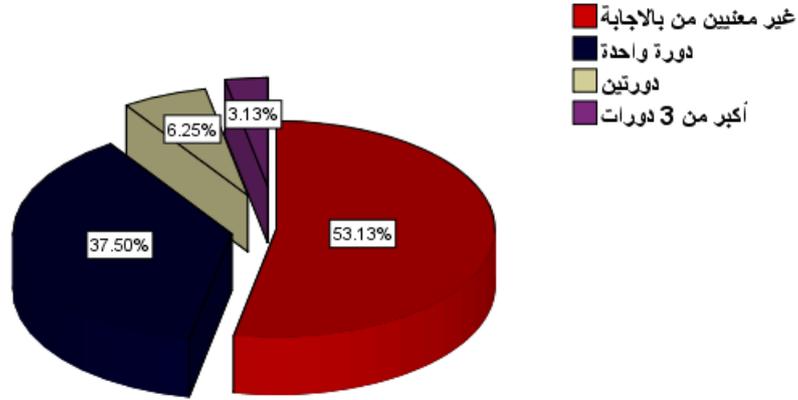
ومن نستنتج أن الإدارة لا توفر التدريب لكافة عمل المؤسسة ، وإنما تخصص به فئة معينة دون الأخرى ونقصد هنا أن الإدارة تستثني فئة عمال مصلحة الانتاج من التدريب ، أي يقتصر فقط على الإداريين ونظرا للأهمية التدريب البالغة في تعزيز الكفاءة وتحقيق الابداع وجب على الإدارة أن تجعله شامل لجميع الفئات بالمؤسسة حتى لا يكون هناك خلال وعدم توازن بين عاملين ذوي كفاءة وفعالية عالية ، وبين عاملين دون مستواهم بحيث يصبحون يشكلون ثقل وعبئ على الذين هم أعلى منهم مستوى ، وبالتالي تتأثر العملية الانتاجية بصفة عامة ، فمن خلال التدريب تزول تلك الفروقات الشاسعة بين العاملين لأنه يسمح لهم باكتساب مهارات ومعارف تخصص مجال عملهم أكثر مما يعني التعمق أكثر فيه ، وبالتالي القدرة على حل المشكلات بالسرعة وفعالية كبيرة ، كما أن التدريب يتيح للمؤسسة اكتشاف المواهب والمبدعين من العاملين ، كما يعتبر التدريب أيضا استثمارا في الأفراد من خلال المساهمة في نمو وتطور العاملين خلال مساهمهم المهني واعداد قادة للمستقبل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى بواسطة التدريب تستطيع

المؤسسة التأقلم مع التغيرات التقنية الحاصلة في مجال الادارة ، لذلك يتيح التدريب تحديث بالنسبة لأساليب العمل كل مرة ، ضف إلى ذلك يعمل التدريب على استعمال الآلات والمعدات المستعملة في الانتاج من خفض تكلفة اصلاحها نظرا لتحكم العاملين عليها على حسن تشغيلها ، ولهذا يتعين على المؤسسة بميدان الدراسة أن تولي الاهتمام بالتدريب هذه الفئة نظرا لما سيرتب عليها من انعكاسات ايجابية في المستقبل ، فالتدريب هو عبارة عن فرصة ذهبية تتاح للمعاملين على رفع مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل يكون كفيل بتحقيق طموحات وتطلعات أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 24 : يمثل عدد الدورات التدريبية التي شارك بها العمال

عدد دورات التدريب	التكرار	النسبة
دورة واحدة	12	37.5 %
دورتين	02	6.3 %
أكثر من ثلاث دورات	01	3.1 %
عدم الاجابة	17	53.1 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 24 : يمثل عدد الدورات التدريبية التي شارك بها العمال



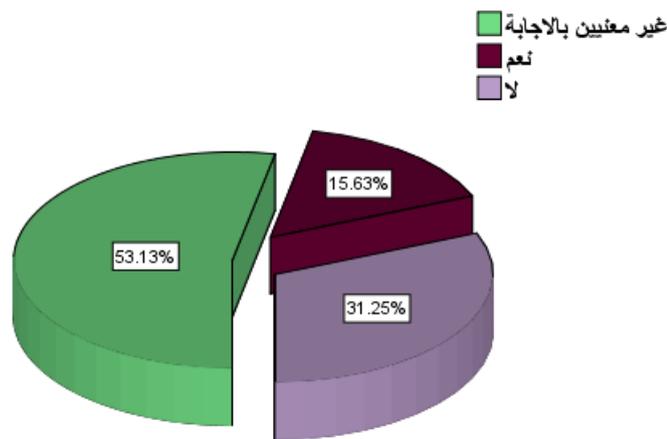
نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 37.5 % من أفراد العينة والذين أجابوا بأن عدد الدورات التدريبية التي شاركوا بها هي دورة واحدة فقط ، تليها نسبة 6.3 % بالنسبة للمبحوثين الذي صرحوا بأنهم شاركوا في دورتين ، وفي الاير نجد نسبة 3.1 % وتخص المبحوثين الذين أقرروا بأنهم شاركوا في ثلاث دورات تدريبية أو أكثر .

ويمكن أن نستنتج أن غالبية المبحوثين شاركوا في دورة واحدة فقط وذلك يعود إلى أن الادارة لا تقوم بعمل دورات تدريبية بشكل مكثف نظرا لحجم الوقت والتكلفة الذي يتطلبه ، إلى أن دورة واحدة أو دورتين هو عدد قليل ولا يمكن للعاملين الاستفادة من التدريب إذا لم يكن بالعدد والكافيين ، وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم 25 ، حيث وجدنا أن المبحوثين صرحوا بأن مدة وعدد الدورات التدريبية غير كافي بالنسبة لهم لتحسين ادائهم ، لا سيما أن غالبية المبحوثين خبرتهم لا تتجاوز 5 السنوات ولذلك لتعويض نقص الخبرة فهم بحاجة للمشاركة في أكبر عدد ممكن من الدورات التدريبية بشكل منتظم لرفع مستواهم أكثر .

الجدول رقم 25 : يمثل إذا ما كانت مدة التدريب كافية بالنسبة للمبحوثين

النسبة	التكرار	مدة التدريب كافية
% 15.6	05	نعم
% 31.1	10	لا
% 53.1	17	عدم الاجابة
% 100	32	المجموع

الشكل رقم 25 : يمثل إذا ما كانت مدة التدريب كافية بالنسبة للمبحوثين



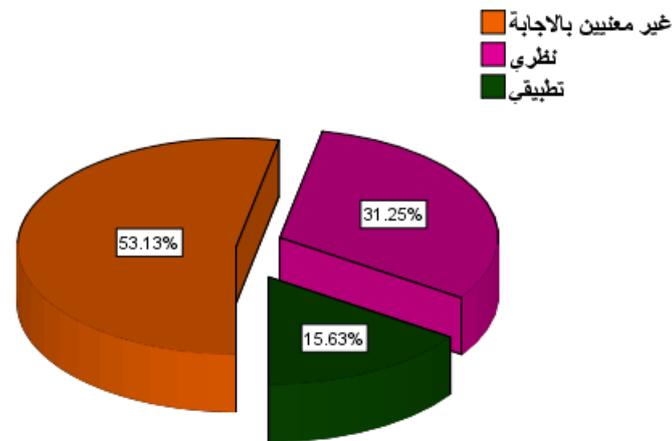
الملاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 31.1 % أي ما يعادل 10 أفراد من المبحوثين قد صرحوا بأن مدة التدريب بالنسبة لهم غير كافية ، مقابل نسبة 15.6 % أي ما يعادل 05 أفراد من المبحوثين الذين أقرروا بأن مدة التدريب كافية بالنسبة لهم .

ومن خلال هذه النسب نستنتج أن الغالبية من المبحوثين لا تفهم مدة التدريب ، إضافة إلى قلة عدد الدورات التدريبية حسب ما تبين في الجدول السابق ، فإن مدتها أيضا لا تعتبر كافية كونها لا تتجاوز اليوم أو ثلاث أيام ، وهذا الرقم يعتبر جد قليل وغير كافي لتلقين فيه مختلف المهارات والتقنيات فالعامل يحتاج متسع كافي من ساعات التدريب حتى يتمكن من تفكيك المهارة أي تقسيمها إلى أجزاء صغيرة فالمهارة في النهاية عبارة عن حزمة من مهارات أصغر وبالتقسيم يمكن معرفة الأجزاء الأصعب والأسهل وبالتالي فبدل إلقان العاملين كم هائل من المعلومات دفعة واحدة وفي نفس اليوم ، فمن الافضل أن يكون التلقين بالتدرج حتى لا يشعر العامل بالممل من الحشو الهائل للمعلومات لاسيما في فترة وجيزة ، ولهذا تنظيم الوقت والمدة الزمنية في عملية التدريب جد مهمة حتى تضمن اكتساب العاملين المهارات اللازمة بكل سلاسة ، الامر الذي يؤدي إلى ترسيخ المعلومات بشكل جيد .

الجدول رقم 26 : يمثل شكل التدريب الذي كان يتلقونه المبحوثين

النسبة	التكرار	شكل التدريب
31.3 %	10	نظري
15.6 %	05	تطبيقي
53.1 %	17	عدم الاجابة
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 26 : يمثل شكل التدريب الذي كان يتلقونه المبحوثين



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 31.3 % أي ما يعادل 10 أفراد من مفردات العينة قد أقرروا بأن شكل التدريب الذي تلقوه هو نظري ، مقابل نسبة 15.6 % أي ما يعادل 05 أفراد من المبحوثين الذين صرحوا بأن شكل التدريب الذي تلقوه كان على شكل تطبيقي .

ونلاحظ من خلال نسب الجدول أن غالبية المبحوثين قد تلقوا تدريب نظري ، حيث يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية ، ويمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد ، وتعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين إذ ، تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والنظريات والتجارب للاستفادة من خبرات الآخرين ، إلا أنه رغم هذا فإن التدريب باستعمال الدروس والمحاضرات النظرية سيؤدي للعاملين بشعور بالممل والضيق من تلقي معلومات نظرية جافة بدون تطبيقها وتكييفها مع أرض الواقع ، وبالتالي لن يتحسن أداء العامل بفعل الكلام الكثير والتطبيق القليل ، ذلك أن التدريب النظري لا يتيح للعاملين فرصة تطبيق ما يتعلمونه قبل أن يضطروا إلى استخدام المهارات في مهامهم اليومية ، إضافة إلى هذا لما يغلب الطابع النظري على الدورة التدريبية لا سيما عند استعمال أسلوب الدورة المكثفة ، فغالبا

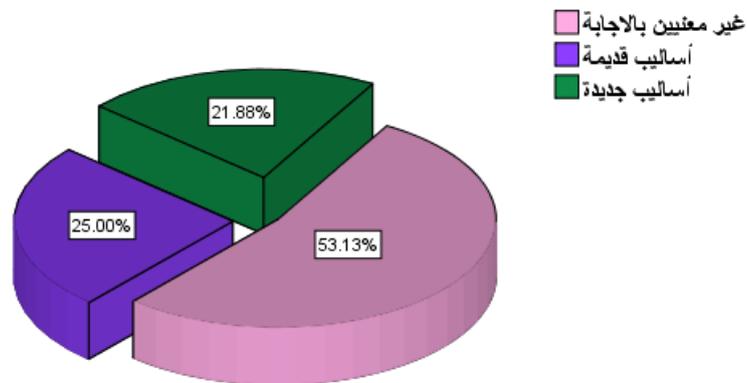
ما تنسى بعض المعلومات التي تدرس ، إذ لا يستطيع الأشخاص بسهولة معالجة واستيعاب كميات كبيرة من المعلومات خلال فترة زمنية قصيرة .

كما نجد أن المدرب قد يكون على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون والعديد من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين وهذا يكون له تأثير سلبي فالمتدرب يريد مثال قريبا لواقع عمله ، بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية ، وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة للمتدربين .

الجدول رقم 27 : يمثل أسلوب التدريب الذي كان يتلقونه المبحوثين

النسبة	التكرار	أساليب التدريب
25 %	08	قديمة
21.9 %	07	حديثة
53.1 %	17	عدم الاجابة
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 27 : يمثل أسلوب التدريب الذي كان يتلقونه المبحوثين



من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 25 % أي ما يعادل 08 أفراد من المبحوثين الذين أجابوا بأن أساليب التدريب قديمة ، مقابل نسبة 21.9 % أي ما يعادل 07 أفراد من مفردات العينة الذين صرحوا بأن اساليب التدريب حديثة .

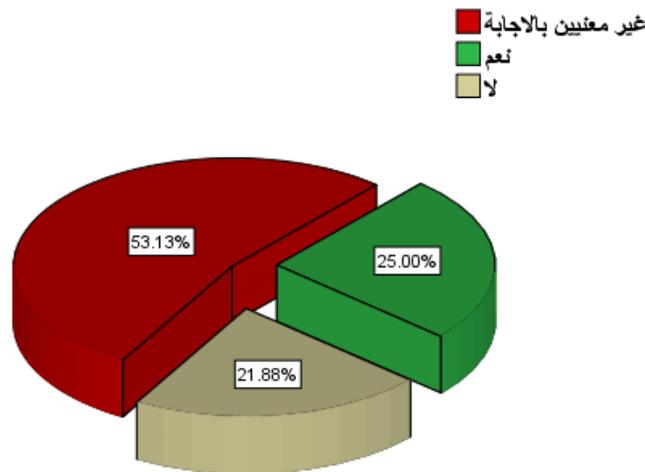
ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين عبروا عن أن التدريب الذي تقوم المؤسسة بعمله ذو أسلوب قديم حسب رأيهم ، وهذه الاساليب قد مرّ عليه الزمن ولم تعد تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال التنظيم الاداري ، وبالتالي لن يستفيد العاملين من عملية التدريب أساسا وهذا ما وضحه الجدول رقم 28 فالمتدربين الذين يتم تدريبهم بشكل فعال هم أكثر إنتاجية عن غيرهم ، لذلك من المهم مراعاة النظر ليس فقط في المواد التي تحتاج إليها للتدريس ولكن طريقة تعليمها أيضا ، والجدير بالذكر أن ليس كل العاملين لديهم نفس القابلية للتعلم والتطور بنفس الاسلوب والشكل ، إذ أن الجميع يتعلم بشكل مختلف ولهذا يجب التنوع باستعمال أساليب التدريب الفعال الذي يحقق أفضل النتائج كالمزوجة بين النظري والتطبيقي ، وجعل العملية التدريبية ممتعة مثل تمثيل ادوار أو عمل محاكاة ، وبالتالي فوجود فعاليات أثناء الحصص التدريبية يتيح للعامل هضم واستيعاب المعلومة بسهولة ومتحمس لتجربة ما تعلمه في عمله

كما يمكن أن المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات اللازمة وسبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب المطلوبة .

الجدول رقم 28 : يمثل إذا ما كان المبحوثين قد استفادوا من التدريب الذي تلقوه

الاستفادة من التدريب	التكرار	النسبة
نعم	08	25 %
لا	07	21.9 %
عدم الاجابة	17	53.1 %
المجموع	32	100 %

الشكل رقم 28 : يمثل إذا ما كان المبحوثين قد استفادوا من التدريب الذي تلقوه



يتبن لنا وفق معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 25 % أي ما يعادل 08 أفراد من المبحوثين الذين أقرروا بأنهم لم يستفيدوا من التدريب الذي تلقوه ، مقابل نسبة 21.9 % أي ما يعادل 07 أفراد من مفردات العينة الذين صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه قد استفادوا منه .

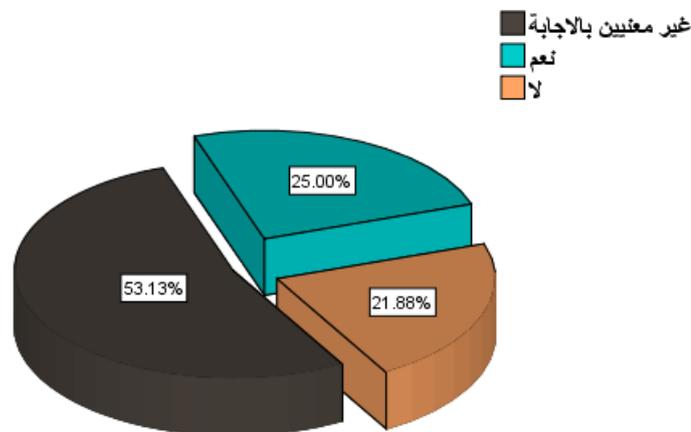
ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين لم يستفيدوا من التدريب الذي خضعوا له ، وهذا راجع لكون أساليب التدريب غير فعالة وناجعة لأنها أساليب قديمة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يغلب عليها الطابع النظري أكثر منه التطبيقي الامر الذي يجعل العامل مجرد خزان تملئه المعلومات دون القدرة الحقيقية على توظيفها على أحسن شكل بما يخدم أهداف المؤسسة ، اضافة إلى أن مدة التدريب تعتبر غير كافية في نظر العاملين وهذا ما تبين لنا من خلال الجدول رقم 25 ، فالعاملين يحتاجون إلى وقت أكبر للتعلم وذلك بزيادة في عدد الدورات التدريبية ، أيضا عدم وجود متابعة حقيقية للعاملين المتدربين للوقوف على مدى اكتسابهم للمهارات والقدرات التي تتيح لهم رفع مستوى أدائهم بشكل أفضل ، ومعرفة مدى توظيفهم لهذه المكتسبات أثناء تأدية المهام المكلفين بها ، هذا من ناحية ومن ناحية اخرى يجب الحرص والتأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية

لأنه يظن أن نظريات الإدارة لا يمكن تطبيقها في عالمه ، وعليه عدم استفادة العاملين من عمليات التدريب التي يخضعون لها له مؤشر خطير يدل على وجود خلل ما في طريقة أو أسلوب التدريب المتبع مما يعني أن مستوى العاملين سيضل كما هو ثابت وأن التكاليف والمبالغ والجهد الذي تستمره المؤسسة في كوارها البشرية لن يعود عليها بالنفع ، وبالتالي أهداف المؤسسة لرفع إنتاجها عبر تحسين أداء عاملها لا يسير على خير ما يرام ويحتاج إلى إعادة ضبط ووقوف على الأخطاء والعراقيل التي تحط بينها وبين ناجعة التدريب كوسيلة لإحداث تغير جذري في سلوك وتفكير العاملين نحو العمل .

الجدول رقم 29 : يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم

النسبة	التكرار	التدريب والافكار الجديدة
25 %	08	نعم
21.9 %	07	لا
53.1 %	17	عدم الاجابة
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 29 : يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم



يتبين لنا وفق معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 25 % أي ما يعادل 08 أفراد من المبحوثين الذين صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لم يساعدهم على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم ، مقابل نسبة 21.9 % أي ما يعادل 07 أفراد من مفردات العينة الذين صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه قد ساعدهم على تقديم أفكار جديدة تص مجال عملهم .

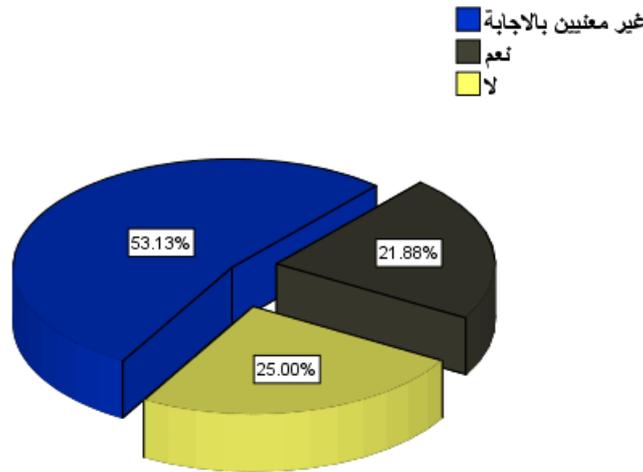
ونستج من خلال هذه النسب أن غالبية المبحوثين لم يساعدهم التدريب الذي تلقوه في تقديم أفكار جديدة وهذا راجع لكون أن عملية التدريب تقتصر فقط على تزويد العاملين بجملة من المعارف والمعلومات حول مجال عملهم ، إلا أن هذا غير كافي بالنظر إلى حجم التطور الحاصل اليوم ، بمعنى أصبح من الضروري رفع مستوى طموح المستوى في تدريب عاملها من تحسين الاداء إلى الابداع والتميز ، وهذا يتأتى من خلال الافكار الجديدة والمبتكرة ، وبالتالي يجب على عملية التدريب أن تفتح آفاق كبرى للمعاملين وتوسع مجال رؤيتهم للأشياء من حولهم ، وهذا ما يسمح للأفراد المبدعين من ابراز أفكارهم الابداعية وتقديم حلول ابتكارية لمشاكل معقدة ، ولذلك يعد التدريب بمثابة فرصة تتيح للمبدعين تجربة وتطبيق أفكارهم على أرض الواقع ، وهذا يشترط وجود آذان صاغية داخل المؤسسة تسمع لأفكارهم

وترحب بها ، بحيث تجد القبول والترحيب ، وبالتالي يطرح امكانية أن تطبق وتوظف هذه الافكار مستقبلا لكن ما نراه في واقع مؤسستنا اليوم هو العكس تماما فأبي فكرة أو مقترح أو حتى رأي غالبا ما يقابل بالرفض والاهمال الامر الذي يحطم معنويات الفرد ويجعله يتخلى عن فكرته وتذهب هباء منثورا .

الجدول رقم 30 : يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة

النسبة	التكرار	التدريب والمهارات
21.9 %	07	نعم
25 %	08	لا
53.1 %	17	عدم الاجابة
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 30 : يمثل إذا ما ساعد التدريب المبحوثين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة



وفق معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 25 % أي ما يعادل 08 أفراد من المبحوثين الذين صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لم يساعدهم على اكتساب أي مهارات وقدرات جديدة ، مقابل نسبة 21.9 % أي ما يعادل 07 أفراد بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأنهم تمكنوا من خلال التدريب من اكتساب مهارات وقدرات جديدة .

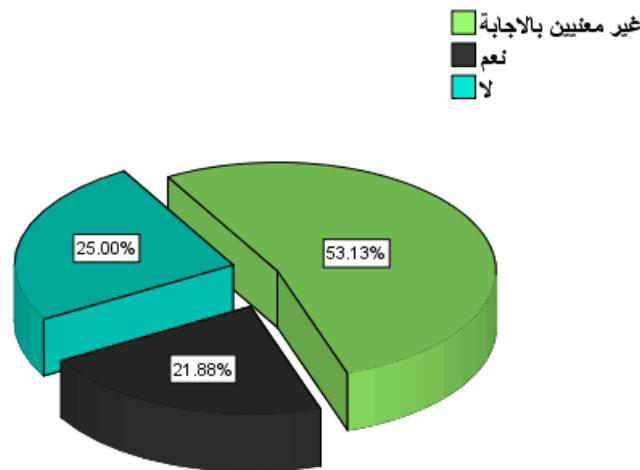
ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين عبروا بأن التدريب الذي تلقوه لم يمكنهم من اكتساب مهارات وقدرات جديدة تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم ، وهذا راجع إلى أن التدريب الذي يتلقونه العاملين هو على شكل نظري ، بمعنى أنه يركز على تلقين العمال معارف محددة تخص الاعمال التي يقومون بها وبالتالي لن يتمكنوا من اكتساب المهارات والقدرات اللازمة إلى أن لم يكن هناك تدريب تطبيقي حقيقي على أرض الواقع يطبقون فيه تلك المعارف المكتسبة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى اكتساب المهارات المهنية اللازمة يحتاج إلى أن يتم تدريب العامل على أكثر من دورة ويكون فيها التركيز على الجانب التطبيقي والحرص على تكيف المعارف النظرية مع الواقع العملي للمؤسسة ، كما يجب على المتدرب يجب أن

يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها ، هذا ويجدر الاشارة إلى ضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية بحيث تكون فعالة وتضمن للعاملين اكتساب مهارات جديدة .

الجدول رقم 31 : يمثل إذا ما مكن التدريب المبحوثين من ابراز قدراتهم الابداعية

النسبة	التكرار	التدريب والقدرات الابداعية
21.9 %	07	نعم
25 %	08	لا
53.1 %	17	عدم الاجابة
100 %	21	المجموع

الشكل رقم 31 : يمثل إذا ما مكن التدريب المبحوثين من ابراز قدراتهم الابداعية



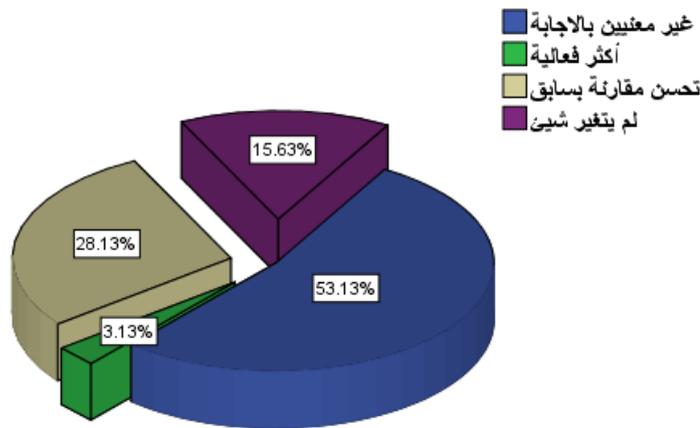
وفق معطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 25 % أي ما يعادل 08 أفراد من المبحوثين الذين أجابوا بأن التدريب الذي تلقوه لم يساعدهم على ابراز قدراتهم الابداعية ، مقابل نسبة 21.9 % أي ما يعادل 07 أفراد بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم تمكنوا من خلال التدريب من ابراز قدراتهم الابداعية . ونستنتج من هذه النسب أن غالبية المبحوثين لم يمكنهم التدريب من ابراز قدراتهم الابداعية ، وهذا راجع إلى كونهم لم يستفيدوا من الدورات التدريبية المقدمة لهم ، وهذا ما تبين وفق تحليل الجداول السابقة حيث أن الدورات التدريبية بشكل عام لم تكمن العاملين من اكتساب المهارات والقدرات الكافية لتحكم بعناصر العمل بشكل الكافي ، كذلك كما سبق وذكرنا أن التدريب هو بمثابة فرصة لاكتشاف أصحاب الافكار والقدرات الابداعية ، من خلال فتح المجال لهم ليبرزوا امكانياتهم وقدراتهم الكامنة سواء كانت عبارة عن أفكار أو مهارات وغيرها ، إلى أن ما نفتقده بالمؤسسة بميدان الدراسة بسبب عدم الاهتمام الكافي بهذه الفئة بحيث لا يتم تخصيص برامج تدريبية لتعزيز القدرات المتميزة التي تملكها ، وعدم وجود رؤية واضحة للمستقبل البعيد بخصوص تأهيل الموارد البشرية لما هو قدام لا سيما بعد ما أضحت المؤسسات

في العالم المتقدم توظف الذكاء الاصطناعي في عملها ، الامر الذي شكل خطر وتهدد على وظائف الناس وخوفهم من فقدانها واستبدالهم ، ولذلك نحن لان في عالم لا يعتر فلى بأصحاب الكفاءات العالية وحتى يستطيع الفرد المحافظة على ادواره داخل مؤسسته ، فلا يكفي أن يتمتع بالكفاءة وحسب بل يتطلب أن يكون مبدعا ومبتكرا لكي يتمكن من المحافظة على وزنه وقيمه داخل المؤسسة كفرد فعال لا يمكن الاستغناء عن خدماته ، طبعاً كل هذا يحتاج بيئة عمل مساعدة تسمح له بتوظيف هذه المهارات والقدرات بحيث لا يجد الرفض أو عراقيل تحول بينه وبين استخدام مهاراته الابداعية .

الجدول رقم 32 : يمثل أداء المبحوثين بعد التدريب

النسبة	التكرار	أداء المبحوثين
3.1 %	01	فعالية أكثر
28.1 %	09	تحسن مقارنة بسابق
15.6 %	05	لم يتغير شيء
53.1 %	17	عدم الاجابة
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 32 : يمثل أداء المبحوثين بعد التدريب



من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 28.1 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن مستوى أدائهم قد تحسن مقارنة بما كانوا عليه بعد التدريب ، تليها نسبة 15.6 % بالنسبة للمبحوثين الذين عبروا بأن مستوى ادائهم الوظيفي لم يتغير بتاتا بعد تلقوا التدريب ، وفي الاخير نجد نسبة 3.1 % وتخص الذين أقروا بأن مستوى أدائهم قد أصبح أكثر فعالية بعد الخضوع إلى التدريب .

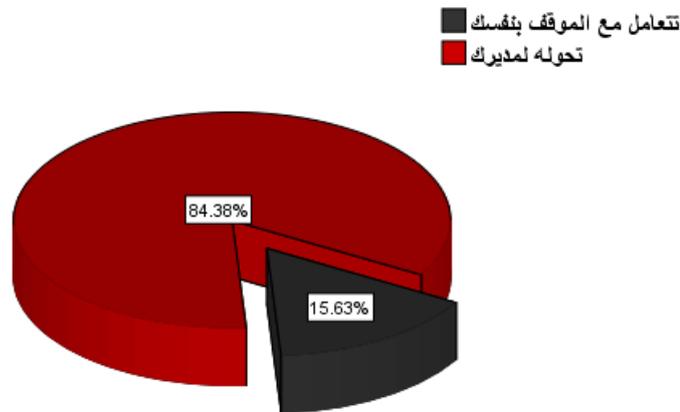
ومنه نستنتج أن التدريب قد مكن بعض أفراد العينة من تحسين مستوى ادائهم ولو بشكل بسيط ، وهذا راجع لتلقي العاملين محاضرات ودورس حول مجالات عملهم ، وبالتالي تم تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة التي تعرفهم بأكثر دقة حول مجال عملهم ، وعليه تمكنهم من تخطي العواقب وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء تأدية مهام الامر الذي ينعكس على ادائهم حين قيامهم بأعمالهم ، ومن هنا تتجلى أهمية التدريب المهني في تحسين مستوى أداء العاملين ، إذ يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة ، كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة

والمعارف مع الزملاء ، كما يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الإنجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية ومنه تحسين في مستوى أداء العاملين .

الجدول رقم 33 : يمثل ما يفعله المبحوثين في حين تعرضوا لموقف صعب في عملهم

النسبة	التكرار	الموقف الصعب
15.6 %	05	تتعامل بنفسك مع الموقف
84.4 %	27	تحوله لمديرك
100 %	32	المجموع

الشكل رقم 33 : يمثل ما يفعله المبحوثين في حين تعرضوا لموقف صعب في عملهم



نجد من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 84.4 % أي ما يعادل 27 فراد من مفردات العينة قد صرحوا بأنهم حين تعرضهم لموقف صعب في عملهم فإنهم يقومون بتحويله إلى مديرهم أو من هو أعلى سلطة منهم ، مقابل نسبة 15.6 % أي ما يعادل 05 أفراد من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يتعاملون مع بأنفسهم مع أي موقف صعب يعترضهم أثناء قيامهم بعملهم .

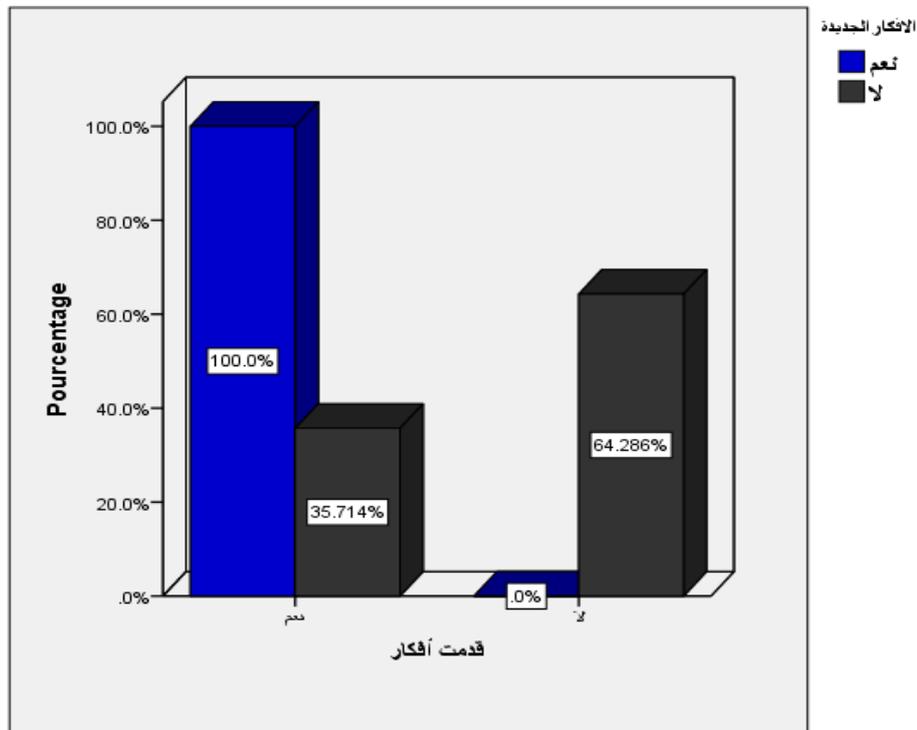
ونستج منه أن الغالبية العظمى من المبحوثين يقومون بتعامل مع المواقف الصعبة التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بأعمالهم عن طريق تحويلها إلى من هو أعلى منهم مسؤولية أو إلى المسؤول المباشر عليهم ويرجع عدم تعامل العاملين مع المواقف الصعبة بأنفسهم إلى غياب ثقة العامل بنفسه وقدرته على التعامل مع المشكلات التي تواجهه ، بحيث يعتبر نفسه مجرد عامل بسيط لا يمكنه التعامل مع المسائل الكبرى خشية الوقوع في أخطاء ، مما يعني له التعرض للتوبيخ والعقاب وممكن حتى تصل لدرجة الفصل عن العمل بسبب عدم اخبار الجهات المعنية أو المخصصة بالأمر لكي تتعامل بنفسها مع هذا الموقف كما نجد أيضا غياب لمبدأ المبادرة سواء في تقديم حلول أو طرح اقتراحات تخص بعض المسائل العالقة التي تخص العمل ، وهذا بسبب أن العاملين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار بل يكتفون فقط بتنفيذ ما هو مطلوب منهم فقط ، ضف إلى ذلك كما سبق وتوضح لنا من خلال الجداول السابقة أن العاملين بميدان

الدارسة لا يقومون بتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل المطروحة ، وهذا بفعل أن الإدارة لا تقوم بتشجيعهم على ذلك ، وبالتالي لا يبادرون من تلقاء أنفسهم لحلها بل فقط يقومون بتحويلها لجهات أعلى منهم مسؤولية ، وعليه فعدم تدخل العاملين لحل المشاكل أو المواقف الطارئة التي يواجهونها يدل على المدرب المسؤول على تدريب العاملين لا يقوم بعمل محاكاة لمواقف صعبة ، بحيث يجعل العامل هو من يحاول إيجاد حل مناسب معها دون الحاجة إلى تدخل مسؤوليه ، الأمر الذي يعزز ثقته بنفسه ويزيده خبرة ومعرفة أكبر لمواقف قد يواجهها مستقبلا .

الجدول رقم 34 : يمثل تقديم المبحوثين لأفكار جديدة وتشجيع الادارة لمن يقدم أفكار جديدة

المجموع		لا		نعم		تشجيع الافكار تقديم أفكار جديدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 43.8	14	% 35.7	10	% 100	04	نعم
% 56.3	18	% 64.3	18	% 00	00	لا
% 100	32	% 100	28	% 100	04	المجموع

الشكل رقم 34 : يمثل تقديم المبحوثين لأفكار جديدة وتشجيع الادارة لمن يقدم أفكار جديدة



من خلال معطيات الجدول اعلاه نجد أن الاتجاه العام يتجه نحو نسبة 56.3 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقدمون أفكار جديدة ، مقابل نسبة 43.8 % وتخص المبحوثين الذين أقرروا بأنهم قدموا سبق وقدموا أفكار جديدة تخص مجال عملهم ، وعند ادخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في تشجيع الادارة على تقديم أفكار وحلول جديدة ، وجدنا أن نسبة 100 % وتمثل المبحوثين الذين أجابوا بأنهم قدموا أفكار جديدة وأن الادارة قد شجعتهم على ذلك ، مقابل انعدام فئة من لم يقدموا أفكار جديدة وشجعتهم الادارة على ذلك ، تليها نسبة 64.3 % بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم لم يقوموا بتقديم أفكار جديدة حيث أن الادارة لم تقم بتشجيعهم على تقديمها ، مقابل نسبة 43.8 % وتخص المبحوثين الذين قاموا بالفعل بتقديم أفكار ومقترحات جديدة لكن الادارة لم تقم بتشجيعهم على تقديمها .

وعند حسابنا لاختبار كا² وجدنا الجدولية مقدرة بـ 3.841 وكا² المحسوبة بـ 7.549 عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05 ، وعليه توجد علاقة بين المتغيرين ، ومن أجل معرفة نوع العلاقة قمنا بحساب معامل التوافق الذي قدر بـ 0.59 أي هناك علاقة طريفة موجبة متوسطة بين المتغيرين .

ومنه نستنتج أن علاقة بين تقديم الافكار الجديدة من قبل العاملين وبين تشجيع وتحفيز ادارة على ايجاد روح المبادرة وتقديم الافكار الجديدة التي يمكن أن تخدم المؤسسة ، حيث يعتبر التحفيز الوظيفي محركا رئيسيا للفرد على الأداء والعطاء سواء كان ذلك ماديا من خلال مجموعة المهام التي يقومون بها أو معنويا عن طريق طرح أفكار جديدة ، وبالتالي فإن انتقال الموظف للحماس والشغف في أداء مهامه يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداءه الوظيفي بشكل كبير ، وعليه فإنه يعجز عن توليد أفكار أو اقتراحات جديدة ومن الأسباب التي تؤدي لفقدان الموظف حماسه في العمل هو عدم الحصول على التقدير الكافي على العمل الدؤوب التي يقوم به وشعوره بعدم وجود عواقب للقيام بعمل سيء ، وشعوره بالإرهاق البدني والمعنوي بعد فترة مجهدة بشكل خاص ، ومن أكثر الأسباب التي تؤدي لتراجع العاملين على تقديم الاضافة عن طريق الأفكار بشكل خاص هو الهيكل التنظيمي التالف أو السوء داخل المؤسسة ، ففي كثير من الأحيان وخاصة في المؤسسات الكبرى يوجد ضعف في التواصل بين الإدارات ، وتكون مهمة المدير أو المسؤول هو جمع الأجزاء الفردية للمؤسسة لتحقيق نفس الهدف ، فكما كان هناك مشاحنات وتشويش وتشتيت بين المجموعة كلما أدى ذلك لانخفاض انتاجية الموظفين بشكل كبير ، فتواصل الجيد ما بين الادارة العليا وباقي عاملها هو ما يؤمن وصول وانتقال تلك الافكار المبدعة من العاملين إلى مراكز صنع القرار عند كبار المسؤولين في المؤسسة ، وبالتالي فإن اهمال تحفيز العاملين سواء ماديا أو معنويا من شأنه أن يثقل ابداعية العامل وقتل روح الابتكار فيه ، أيضا اهمال وضع برامج تدريبية خاصة تستهدف العقول المبدعة في المؤسسة بغية استخراج منها مجموعة من الافكار التي من المرجح أن تتحول مستقبلا إلى مشروع يمثل قفزة نوعية ومميزة بالنسبة للمؤسسة ، فحتى أكبر المشاريع الموجودة في العالم بدأت بفكرة بسيطة لكنها وجدت تربة خصبة تنمو بها وبيئة ملائمة تراعى ، ووجدت أناس امنوا بها وبإمكانية تحقيقها وتجسيدها في أرض الواقع .

تحليل السؤال رقم 40 : حسب رأيك كيف يمكن للتدريب الجيد أن يساهم في تحقيق الابداع المهني ؟

من خلال حصر اجابات مفردات العينة عن هذا السؤال وجدنا أهم الآراء التي عبروا عنها وكانت على

الشكل الاتي :

من خلال أن يكون التدريب على شكل تطبيقي ميداني وليس فقط نظري .

- التوفيق بين الجانب النظري للتدريب والجانب التطبيقي .

- من خلال زيادة مدة التدريب كأن تصبح شهرية .

- من خلال أن يكون التدريب أقرب للواقع ومحيط العمل .

- التدريب وسيلة لاكتساب مهارات وتقنيات معينة

- يساهم بها في تطوير أساليب العمل وابرار القدرات الابداعية .

خلاصة :

عرضنا من خلال الفصل السابق البيانات الميدانية في شكل جداول وأشكال بيانية ومن خلالها قمنا بتحليل المعطيات الميدانية المتحصل عليها من عينة بحثنا ، وحاولنا أن نوضح الأسباب الظاهرة والكامنة حول الظاهرة المدروسة من خلال معرفة مدى تأثير المتغيرات على الظاهرة المدروسة وكذا النتائج والآثار المترتبة .

* نتائج الدراسة

1. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في ظل فرضيات الدراسة

1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية

الأولى

2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية

الثانية

11. الاستنتاج العام

1. الاقتراحات

II - عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ظل فرضيات الدراسة :

1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

أ - عرض نتائج الفرضية الأولى : تؤثر الظروف المالية على الابداع الإداري لدى العمال بميدان الدراسة .

❖ توصلت الدراسة إلى أن غالبية المبحوثين أجورهم ما بين [31000 دج - 41000 دج] وهذا بنسبة 62.5 % وهي أجور تعتبر ضعيفة بالنظر إلى معطيات الواقع المعيشي الحالي بسبب تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية هذا من جهة ومن جهة اخرى بما أن أغلب المبحوثين متزوجين فهذا الراتب لا يمكنه تلبية احتياجات الاسرة في ظل الظروف الحالية الجد صعبة ، وبالتالي يعتبر ضعف الاجر من أهم أسباب تراجع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بسبب كونه يؤثر في ربة ودافعية العاملين لتقديم أفضل ما لديهم ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (08) .

❖ بينت الدراسة أن الغالبية من المبحوثين يصنفون أجورهم على أنها ضعيفة ولا تلبى لهم كامل احتياج وكان هذا بنسبة 59.4 % ، عبر افراد العينة عن مدى ضعف الاجر الذي يتلقونه بحيث أصبح غير قادر على مواكبة متطلبات الحياة اليومية ، خاصة في ظل الانكماش الاقتصادي الذي نشهده وارتفاع معدلات التضخم ، الامر الذي شهدا ارتفاعا غير مسبوق في مختلف المواد الاساسية وأدى إلى القدرة الشرائية للمواطن البسيط ، وبالتالي هذه الظروف المالية الصعبة تؤثر على استقرار العامل في وظيفته وعليه تنعكس عليه بالسلب ويتراجع ادائه الوظيفي ، وهذا ما مثله الجدول رقم (09) .

❖ أوضحت الدراسة أن 96.9 % من المبحوثين وهم الغالبية العظمى يشغل بالهم الاجر الذي يتقاضونه والادارة لا تقوم بتقديم علاوات لهم ، وهذا راجع إلى ما سبق التوصل له وهو ضعف الاجر إذا أن المبحوثين يعتبرونه ضعيف ولا يلبي كامل الاحتياجات ، لاسيما إذا كان هو مصدر الرزق الوحيد فهذا ما يجعل العاملين في حيرة من أمرهم وبالهم دائما مشغول في كيفية تكيف الراتب مع الحياة اليومية ما زاد الطين بلة هو عدم توفير الادارة لعلاوات لعاملها ، الامر الذي يؤثر على العاملين ماديا ونفسيا وبالتالي يصبح لدينا فرد ذو مستوى محدود غير قادر على تقديم اضافات تكون ذات قيمة ابداعية ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (10) .

❖ أظهرت الدراسة أن 59.4 % من المبحوثين لم يتحصلوا على زيادة في الاجر ولم يحصلوا على ترقية كذلك ، وبما أن الزيادة في الاجر غالبا ما تكون مقرونة بالحصول على الترقية ، فإن عدم حصول العاملين سواء على زيادة في المرتب أو الترقية من شأنه أن يسبب للعاملين حالة من الاحباط والشعور

بعدم التقدير والاهمية الاغتراب اتجاههم ، الامر الذي يؤثر على دافعية للإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الاداء والابداع الوظيفي ، وهذا ما تمثل في الجدول رقم (11) .

❖ توصلت الدراسة إلى أن 90.6 % من المبحوثين الجهود التي يبذلونها لا تتناسب والاجر الذي يتلقونه ذلك أن الاجور تمنح وفقا للمنصب الذي يشغله العامل وليس للجهد الذي يبذله ، وبالتالي يقوم العامل بمقارنة الاجر الذي يحصل عليه والجهد الذي يبذله الامر الذي يسفر عليه شعور بالظلم وبالتالي يقوم بخفض مستوى ادائه على حسب مقدار أجره ، وهذا ما يمثل في الجدول رقم (12) .

❖ أوضحت الدراسة أن 62.5 % من المبحوثين بأن تركيزهم يتشتت بفعل تفكيرهم بمقدار الاجر الذي يحصلون عليه ، وهذا راجع إلى ضعف مقدرا الاجر بالأساس الامر الذي يصب العامل بحالة من التفكير الزائد في كيفية تلبية احتياجات اسرته ، ولهذا دائما ما يفكر في متى ينزل الراتب وبالتالي يتعب ذهنيا من كمية التوتر التي تصيبه ، وعليه فإن أول اعراض فقدان التركيز في العمل هي مخرجات العمل ومستوى الاداء الذي يقدمه ، وهذا ما يتمثل في الجدول رقم (13) .

❖ بينت الدراسة أن 93.8 % من المبحوثين يعتبرون أن الزيادة في الاجر هي أهم حافز لتحقيق الابداع الوظيفي ، وهذا لأن الاجر هو الوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يحفز ويحمس الافراد على لتقديم أفضل ما لديهم ويصبحون أكثر تركيزا على تحسين ورفع مستوى ادائهم وصولا إلى تحقيق الابداع الوظيفي ، وهذا ما مثله الجدول رقم (14) .

❖ أظهرت 90.6 % من أفراد العينة قد اكدوا على أن أساس تقديم الادارة للعلاوات ليس وفق التميز والابداع ، وهذا ما يؤدي إلى شعور العاملين بالانحياز والتهميش نتيجة غياب التوزيع العادل للعلاوات والمنح ، وبالتالي يتأثر الولاء الوظيفي للعاملين ويؤدي إلى انصراف العامل إلى تحقيق مصالحه الذاتية على حساب المصلحة الجماعية والمؤسسية ، وهذا ما يتمثل في الجدول رقم (15) .

❖ توصلت الدراسة إلى أن 43.8 % المبحوثين صرحوا بأن أساس منح الترقية بالمؤسسة بميدان الدراسة هو الاقدمية في العمل ، فكلما ارتفعت سنوات عمله في المؤسسة كلما زادت خبرته ، إلا أن هذا لا يعني أن مستوى الاداء يقاس بالخبرة فقط بل أن هناك كفاءات عالية شابة ، وبما أن الترقية هي على أساس الكفاءة فإن هذا يجعل أصحاب الكفاءات ينفرون من المؤسسة ، هذا لانهم لا يجدون بيئة تضمن منافسة عادلة على الارتقاء في السلم الوظيفي ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (16) .

❖ أوضحت الدراسة أن 100 % من المبحوثين قد اجمعوا على أن المؤسسة بميدان الدراسة لا تمنح أي مكافآت على تقديم العاملين لأفكار جديدة وإبداعية ، وهذا راجع إلى اهمال دور الابداع في تحقيق

الميزة التنافسية في السوق ، وأن غالب المسؤولين لا يميلون إلى المجازفة ويفضلون الثبات والاستقرار على التغيير، ولهذا في كثير من الأحيان ما تموت أفكار ابداعية قبل حتى أن تولد فلا يمكن التجديد والتطوير والتحديث وسط بيئة تأبى التغيير ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (17) .

ب - نتيجة الفرضية الاولى :

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج من خلال عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على أن تؤثر الظروف المالية على الابداع الاداري لدى العمال بميدان الدراسة ، ومن خلال مؤشر الاجور ومؤشر المنح ومؤشر العلاوات ، نخلص إلى أن هناك تأثير للظروف المالية للعامل على الابداع الاداري بالمؤسسة بميدان الدراسة .

2 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

أ - عرض نتائج الفرضية الثانية :

تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة .

❖ توصلت الدراسة أن 81.3 % من المبحوثين قد صرحوا بأن المنصب الذي يشغلونه يتناسب مع القدرات والخبرات التي يملكونها ، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي لأغلبية المبحوثين ، حيث أنهم حصلوا على شهادات جامعية ، وبالتالي لديهم ما يؤهلهم لشغل هذه الوظائف ، إضافة إلى عامل الخبرة والتدريب المهني الذي من خلالهما يمكن رفع مستوى تأهيل وتكليف العامل مع المنصب الذي يشغله وهذا ما يمثله الجدول رقم (18) .

❖ بينت الدراسة أن 56.3 % من أفراد العينة قد أقرروا بأنهم مرتاحين في عملهم ، وهذا ما يؤكد عدم وجود الاحتراق الوظيفي ، حيث أن المؤسسة بهما حد معين توفره من السلامة المهنية التي تتيح للعاملين العمل في أحسن الظروف الممكنة بعيدا عن كلش أشكال الصراع ما بين العاملين فيما بينهم وما بين الادارة الوصية ، وهذا ما مثله الجدول رقم (19) .

❖ أظهرت الدراسة أن 56.3 % من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا ينالون التقدير من رؤسائهم عند انهاءهم لمهامهم ، وهذا ما يولد في نفسية العاملين شعور عدم الاهمية لهم ولمجهوداتهم الامر الذي يفقدهم شغفهم الوظيفي ، ويصبحون غير مباليين برفع مستواهم إذ في اعتقادهم أن في كل الاحول سواء أساعوا أم أبدعوا فالأمر سيان بالنسبة لهم لهذا ما يجعلهم يتراخون في تأدية مهامهم بشكل فعال وهذا ما يمثله الجدول رقم (20) .

❖ أوضحت الدراسة ان 78.1 % من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الادارة لا تقوم بتشكيل فرق عمل ولذلك نجد تباين كبير بين مستوى الفرد لوحده ومستوى الفرد داخل الجماعة ، وهذا لإن تأدية المهام بشكل فردي يستغرق وقت طويل وجهد كبير ، لذلك يفضل العمل داخل جماعات عمل لأنه سياهم في تحسين مستوى اداء الافراد وفعاليتهم من خلال تبادل الافكار والخبرات ، وبالتالي تعزيز الابداع الاداري وهذا ما يمثله الجدول رقم (21) .

❖ توصلت الدراسة إلى أن 78.1 % من المبحوثين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار ، كما أن الادارة لتقوم بتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ، الامر الذي يجعلهم مغتربين داخل مؤسستهم وأنهم مجرد وسائل لتحقيق غايات المنظمة ، هذا من ومن جهة أخرى لا يتلقون أي تحفيز على تقديم أفكار جديدة وبالتالي يؤدي هذا الامر إلى تثبيط عزيمة ومعنويات العاملين اتجاه العمل ، الامر الذي يسفر على تزعزع

ثقة المعاملين بأنفسهم وعلى قدرتهم على مواجهات المواقف الصعبة في المؤسسة ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (22) .

❖ بينت الدراسة أن 53.1 % من أفراد العينة لا تقوم الادارة بتدريبهم ، وهذا راجع لكون الادارة لا تقوم بتدريب جميع فئات العاملين ، حيث تستثني منهم فئة عمال مصلحة الانتاج ، بمعنى أن الادارة توفره فقط للإداريين ، وهذا ما تمثّل في الجدول رقم (23) .

❖ أظهرت الدراسة أن 37.5 % من المبحوثين صرحوا بأن عدد الدورات التي شاركوا بها هي دورة واحدة فقط ، وهذا عدد غير كافي لرفع مستوى العاملين والارتقاء بهم إلى مستويات ذات كفاءة وفعالية عالية وهذا ما يتمثل في الجدول رقم (24) .

❖ أوضحت الدراسة أن 31.1 % من أفراد العينة قد أقرّوا بأن مدة التدريب بالنسبة لهم غير كافية فحسب ما تبين أن مدة الدورات تتراوح ما بين يوم أو ثلاثة أيام أو أسبوع وهذه المدة غير كافية حسب تعبير المبحوثين لرفع مستوى فعاليتهم ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (25) .

❖ توصلت الدراسة أن 31.3 % من المبحوثين أقرّوا بأن شكل التدريب الذي تلقوه هو نظري ، لأن أسلوب المحاضرات هو الاسلوب الأكثر استعمالاً وأقل تكلفة ، لكن رغم هذا تشوبه بعض العيوب كونه مكرر ويؤدي إلى شعور بالممل لدى المتدربين بسبب حشو المعلومات النظرية الكثيرة ، وهذا ما مثله الجدول رقم (26) .

❖ بينت الدراسة أن 25 % من أفراد العينة أجابوا بأن أساليب التدريب قديمة ، وهذه الاخيرة قد عفى عليها الزمن فلا بد من التحديث والتطوير والتنويع في الاساليب لأن ليس كل الناس بنفس القدرات العقلية على الفهم والاستيعاب ، لأن الاساليب القديمة لم يعد يستفاد منها وهذا ما يمثله الجدول رقم (27) .

❖ أظهرت الدراسة أن 25 % من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من التدريب الذي تلقوه ، حيث أن هذا يرجع لقدم أساليب التدريب واعتمادها على الجانب النظري اكثر من الميداني ، اضافة إلى أن بعض المتدربين ليس لديهم القابلية للتعلم فلا يهتم كم دورة حضر فلن يستفيد لاعتقاده أنه لا يمكن أن تطبق في الواقع وهذا ما يمثله الجدول رقم (28) .

❖ أوضحت الدراسة أن 25 % من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التدريب الذي تلقوه لم يساعدهم على تقديم أفكار جديدة تخص مجال عملهم ، وهذا راجع إلى أن التدريب بالمؤسسة ميدان الدراسة يهدف فقط بتزويد العاملين بمعلومات نظرية ولا يناقش الافكار والمقترحات مع العاملين ، وبالتالي نتج عدم القدرة عن توليد أفكار جديدة من قبل العاملين ، وهذا ما مثله الجدول رقم (29) .

- ❖ توصلت الدراسة أن 25 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن التدريب الذي تلقوه لم يساعدهم على اكتساب أي مهارات وقدرات جديدة ، وهذا بسبب الاعتماد على البعد النظري في التدريب ، إضافة إلى عدم حرص المدربين على اكتساب المتدربين المهارات اللازمة ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (30) .
 - ❖ بينت الدراسة أن 25 % من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التدريب الذي تلقوه لم يساعدهم على إبراز قدراتهم الإبداعية ، وهذا راجع لكون العاملين في المؤسسة بميدان الدراسة يستفيدوا من التدريب المقدم له وهذا ما يمثله الجدول رقم (31) .
 - ❖ أظهرت الدراسة أن 28.1 % من للمبحوثين الذين صرحوا بأن مستوى أدائهم قد تحسن مقارنة بما كانوا عليه بعد التدريب ، وهذا بفضل المعلومات والمعارف التي اكتسبوها خلال فترة تدريبهم ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (32) .
 - ❖ أوضحت الدراسة 84.4 % من أفراد العينة أقروا بأنهم حين تعرضهم لموقف صعب في عملهم فإنهم يقومون بتحويله إلى مديرهم ، وهذا راجع لجملة من الاسباب أبرزها ضعف ثقة العاملين بأنفسهم والخوف من التوبيخ في حالة وقوع خطأ أثناء التعامل مع هذا الموقف ، لهذا يفتقد عنصر المبادرة في المؤسسة بميدان الدراسة ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (33) .
 - ❖ توصلت الدراسة أن 56.3 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يقدمون أفكار جديدة ، كما أن الإدارة لا تحفز عاملها على تقديم أفكار جديدة ، وهنا تم اثبات العلاقة بين تشجيع العاملين على المبادرة من خلال تقديم أفكار جديدة ومادى تقديم العاملين لأفكار ابداعية ، وهذا ما يمثله الجدول رقم (34) .
- ب - نتيجة الفرضية الثانية :**
- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج من خلال عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة ، ومن خلال مؤشر علاقات العمل ومؤشر المشاركة في اتخاذ القرار ومؤشر التدريب ، نخلص إلى أن هناك تأثير للظروف المالية للعامل على الابداع الاداري بالمؤسسة بميدان الدراسة .

II - الاستنتاج العام :

من خلال ما تم التوصل إليه في البحث الميداني ومن خلال تحليلنا لمعطيات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى والثانية ، إضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة لكال فرضيتين في ظل فرضي الدراسة يمكن أن نخلص إلى ما يلي :

♦ إن للظروف المالية للمبوهين بميدان الدراسة قد آثرت على الابداع الاداري ، وظهر هذا من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضية الأولى ، حيث أثبتنا صحة العلاقة بين الظروف المالية للعاملين والابداع الاداري بميدان الدراسة .

✚ حيث أن الاجر يعتبر ضعيف وغير قادر على مواكبة غلاء المعيشة .

✚ إن تصنيف الاجور جد ضعيف ولا يلبي الاحتياجات الضرورية .

✚ الاجر دائما ما يشغل بال العاملين ، كما أن الادارة لا تقدم لهم أي علاوات

✚ إن معظم المبوهين لم يتحصلوا على زيادات في الاجر ولم ينالوك الترقية .

✚ إن معظم المبوهين لا يتناسب الاجر الذي يحصلون عليه مقابل الجهد ولذي يبذلونه .

✚ معظم المبوهين حينما يفكرون بالاجر يقفدون التركيز أثناء قيامهم بأعمالهم .

✚ تعتبر الزيادة في الاجر أهم الحوافز لتحقيق الابداع الاداري .

✚ الترقية بالمؤسسة ميدان الدراسة تتم على أساس الاقدمية .

✚ المؤسسة بميدان الدراسة لا تمنح أي علاوات على تقديم العاملين لأفكار جديدة وابداعية .

إن وبناء على هذه النتائج فإن فرضية " تؤثر الظروف المالية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة " قد تحققت .

♦ إن للظروف التنظيمية للمبوهين بميدان الدراسة قد آثرت على الابداع الاداري ، وظهر هذا من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضية الثانية ، حيث أثبتنا صحة العلاقة بين الظروف المالية للعاملين والابداع الاداري بميدان الدراسة .

✚ يتناسب المنصب الذي يشغله المبوهين مع القدرات والخبرات التي يملكوها

✚ أغلب المبوهين يشعرون بالراحة في عملهم .

✚ لا ينال المبوهين التقدير الازم عند تأدية لمهامهم .

✚ المؤسسة بميدان الدراسة لا تقوم بتشكيل فرق عمل .

✚ الادارة لا تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرار ولا تشجعهم لا تقديم افكار جديدة .

- ✚ المؤسسة بميدان الدراسة لا تقوم بتدريب جميع عاملها .
 - ✚ أغلب المبحوثين قد شاركوا في دورة تدريبية واحدة فقط .
 - ✚ مدة التدريب في المؤسسة بميدان الدراسة غير كافية .
 - ✚ شكل التدريب المهني في المؤسسة بميدان الدراسة هو نظري .
 - ✚ أساليب التدريب المهني في المؤسسة بميدان الدراسة هي أساليب قديمة .
 - ✚ ليس هناك استفادة من التدريبات المقدمة .
 - ✚ التدريب الذي يتلقاه المعاملين لم يساعدهم على تقديم أفكار جديدة .
 - ✚ التدريب الذي يتلقاه المعاملين لم يساعدهم على اكتساب أي مهارات وقدرات جديدة .
 - ✚ التدريب الذي يتلقاه المعاملين لم يساعدهم على ابراز قدراتهم الابداعية .
 - ✚ هناك تحسن طفيف في مستوى الاداء بعد التدريب .
 - ✚ حين وجود موقف صعب فإن العاملين يحولونها إلى مديرهم أو المسؤول المباشر عنهم .
 - ✚ هناك علاقة بين مبادرة الافراد بتقديم أفكار ابداعية وبين تشجيع الادارة لتقديم هذه الافكار .
- إذن وبناءا على هذه النتائج فإن فرضية " تؤثر الظروف التنظيمية على الابداع المهني لدى العمال بميدان الدراسة " قد تحققت .

VI - الاقتراحات :

بعد توصلنا للنتائج ومناقشتها في ظل فرضيات الدراسة يمكن في الأخير أن نخلص إلى بعض الاقتراحات والتي تتمثل في :

✓ **تشجيع التفكير الابتكاري** : يجب تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة يمكن تنفيذ ذلك من خلال توفير منتدى للمناقشة والتفكير الابتكاري ، وتعزيز ثقافة التحدي والتجريب وقبول الأفكار الجديدة .

✓ **توفير مساحات ملائمة للإبداع** : قد يتطلب الإبداع بيئة عمل ملائمة ومحفزة. يمكن تخصيص مساحات خاصة للفرق للتجمع وتبادل الأفكار، وتجهيز مساحات مريحة وملهمة للعمل، وتوفير وسائل تقنية حديثة لتسهيل عملية الإبداع والتعاون .

✓ **تعزيز التنوع والتعاون** : يمكن زيادة الإبداع الإداري من خلال تشجيع التنوع في فرق العمل ، يمكن تكوين فرق متنوعة من حيث الخلفيات والمهارات والخبرات ، وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق .

✓ **إزالة العوائق** : يجب العمل على إزالة العوائق التي قد تحول دون التفكير الإبداعي والابتكاري يجب تشجيع الموظفين على المشاركة بحرية وتقديم الأفكار دون خوف من الانتقاد أو العقاب ، وتذليل الصعوبات التنظيمية أو الإجرائية التي تعوق عملية الابتكار .

✓ **توفير فرص التطوير والتعلم** : يمكن تعزيز الإبداع الإداري من خلال توفير فرص التطوير المستمر والتعلم .

✓ **تحفيز الإبداع والمكافآت** : يجب تقدير وتحفيز الإبداع الإداري من خلال إنشاء نظام مكافآت يعترف

بالأفكار الإبداعية والإسهامات المتميزة ، يمكن تقديم مكافآت مادية أو غير مادية مثل الترقيات أو الاعتراف العام بالإنجازات الإبداعية .

✓ **تعزيز ثقافة الابتكار** : يجب تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة بشكل عام. يمكن تحقيق ذلك من خلال توعية الموظفين بأهمية الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق ، وتشجيعهم على اتخاذ المبادرة وتحقيق التغييرات الإيجابية .

✓ **يجب تقديم البرامج التدريبية وورش العمل** : التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجالات عملهم ، مما يساهم في تعزيز القدرة على الابتكار .

✓ يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع ، التجديد ، الابتكار وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة ، وهو ما يقود انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يرونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية ومعنويات عالية .

✓ تطبيق هذه الحلول والاقتراحات يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع الإداري وتعزز التفكير الابتكاري والمبتكر في المؤسسة .

الخاصة



* خاتمة :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها التي وجدت لأجلها وذلك كان لازماً عليها أن ترفع من مستوى اداءها وتحسين انتاجها كما ونوعاً ؛ ولتحقيق ذلك فلا بد من تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية والابداع الاداري ، وكل هذا لا يتأتى إلا وسط مناخ تنظيمي ملائم يسمح للأفراد من أن يبرزوا كامل إمكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم الكامنة ، ولهذا تعد الظروف المهنية الغير ملائمة داخل المؤسسة الاقتصادية أحد أبرز الامراض المهنية التي تتخر كيان المؤسسة ، ذلك أن لها تداعيات وآثار وخيمة على المؤسسة بشكل عام وعلى الافراد بشكل خاص ، حيث أنهم يؤثرون ويتأثرون بها ، ذلك أنها تؤثر على ادائهم وفعاليتهم وكفاءتهم المهنية وعلى ابراز إبداعاتهم المهنية ؛ فبيئة العمل لها تأثير كبير على الإبداع الإداري في المؤسسات والمنظمات ، وقد تكون البيئة العملية الإيجابية والمحفزة مصدراً هاماً لتحفيز الإبداع وتطويره ، بينما قد تكون البيئة السلبية والمقيدة عاملاً سلبياً يعوق الإبداع ويقيد التطور الإداري ؛ كذلك تساهم في تعزيز الإبداع الإداري وبالتالي تحقيق التطور والنجاح للمؤسسات من المهم على القادة والإداريين أن يكونوا وأعين مراقبة لهذا الدور الحاسم وأن يعملوا على تهيئة بيئة عمل إيجابية ومناسبة تشجع على الإبداع والتفكير الابتكاري والتطوير المستمر ، كما يمكن تعزيز بيئة العمل الإبداعية وفق تشكيل فرق عمل متنوعة وتوفير مساحات للتفكير الاستراتيجي والابتكار ، وتعزيز التعلم المستمر وتبادل المعرفة وتشجيع الابتكار من خلال المكافآت والترقيات ، وتقييم وتحسين بيئة العمل بانتظام مستمر ، وعليه فإن نجاح المؤسسة يتطلب منها مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية ، ولا نقصد مواكبة تلك التغيرات بامتلاك مختلف الآليات والتقنيات فقط ، وإنما الأهم من ذلك هو تنمية القدرات الإبداعية للأفراد ، من خلال تدريبهم على حسن استخدام عقولهم ، لإن العمل مهما تطور تقنيا سيبقى رهين العقول التي تديره و تدبر شؤونه .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً - الكتب :

- 1 - القرآن الكريم سورة الحشر الآية 9 . وسورة البقرة الآية 117 .
- 2 - العميان محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الطبعة 5 ، الأردن .
- 3 - أبو العلا ليلي محمد : مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة ، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013 .
- 4 - أحمد، سميرة : مصطلحات علم الاجتماع ، مكتبة الشقري ، د ط ، المملكة العربية السعودية .
- 5 - أشوك شاندا وكوبرا شلبي : استراتيجيات الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، دار زهران د ط القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 6 - الحريري رافدة : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع د ط ، عمان ، الأردن ، 2014 .
- 7 - الدوري زكريا وزملاؤه : مبادئ ومداخل الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري العلمية د ط ، الاردن ، 2011 .
- 8 - حريم حسين ، مبادئ ادارة الحديثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، طبعة مزيدة ومنقحة ، عمان الاردن ، دون ذكر السنة .
- 9 - السكارنة بلال خلف : الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان الاردن ، 2011 .
- 10- الشراري خالد جويس : المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية ، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن 2011 .
- 11 - القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، د ط ، وذن ذكر السنة .
- 12 - بالقاسم سالطنية وحسان الجيلاني : مدخل لمناهج العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الاجتماعية ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2014 .
- 13 - خير الله جمال : الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، عمان ، 2008 .

- 14 - رضوان محمود عبد الفتاح : مهارات إعداد الهياكل التنظيمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر د ط ، مصر ، 2013 .
- 15 - زايد مصطفى : التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 .
- 16 - زرواتي رشيد : تدريبات علي منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار زعياش للنشر والتوزيع ، ط 4 ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2012 .
- 17 - شبلي زوهير بوجمعة : الصراع التنظيمي وادارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2012 .
- 18 - عبد الله عاطف ، المكاوي : القيادة الإدارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، د ط مصر 2012 .
- 19 - عبد المعطي عبد الباسط : اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 1999 .
- 20 - عبد الهادي توفيق صالح ، الطراونة حسين أحمد : الرقابة الإدارية ، دار الحامد للنشر ، عمان الأردن ، 2011 .
- 21 - عريفج سامي وآخرون : في مناهج البحث العلمي وأساليبه ، دار مجلاوي للنشر ، ط 2 ، عمان الأردن ، 1999 .
- 22 - غنيم عثمان محمد : مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر ، ط 9 عمان ، الأردن ، 2000 .
- 23 - فؤاد محمد صبري : التفكير العلمي والتفكير النقدي في البحوث الاجتماعية ، المكتب الجماعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 24 - محمد مدحت أبو النصر : فرق العمل الناجحة : البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط ، القاهرة، مصر ، 2012 .
- 25 - محمد مدحت ومحمود أبو النصر : إدارة الجودة الشاملة : استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر ، 2015

26 - مسلم عبد الله حسن : الاتصال الإداري والحوار ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، دط ، عمان الأردن ، 2015 .

27 - هاني مبارك : دورة الإدارة الإستراتيجية ، مركز الأبحاث والتنمية ، القاهرة ، مصر ، 2008 .

28 - هجان علي حمزة : معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي ، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .

29 - طه فرج عبد القادر : علم النفس الصناعي والإداري ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، د ط مصر ، 2007 .

ثانيا - المذكرات والرسائل الجامعية :

30 - الجعبري عنان : دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 .

31 - الظاهري حماد بن صالح : بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير المستودع الرقمي المؤسسي لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007 .

32 - بن رحمون سهام : " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة" ، في مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 07 ، ديسمبر جامعة بسكرة ، بسكرة الجزائر .

33 - بونوة علي : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه ، تحت إشراف : فضيلة صدراتة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2016 - 2017

34 - خميسات نوال ، سليمان وفاء : الإبداع الاداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في التسيير ، تخصص ادارة اعمال تحت اشراف : دادن عبيد الغاني ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2012 - 2013 .

35 - سعد محمد ، فهد المشوط : أثر بيئة العمل على الإبداع الاداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير تحت إشراف : علي فلاح الضالعين ، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الاردن .

36 - شيخي مريم : طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات
مذكرة ماجستير ، تحت إشراف : شريف مصطفى ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة أبي بكر
بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014 .

37 - لحر سلمي : تحليل أثر تهيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض بالمؤسسة الإستشفائية
العمومية محمد الصديق بن يحيى بجيجل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، تحت
إشراف : عبد الفتاح بوخمخ ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير
جامعة قسنطينة 02 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2012 - 2013 .

38 - نسيم لوقان ، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية تحت إشراف : دهان محمد، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة
منتوري ، قسنطينة ، 2011 - 2012 .

ثالثا - القواميس :

39 - ابادي مجد الدين الفيروز : القاموس المحيط ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة مصر
2007 ، ص 30 .

40 - ابن منظور : لسان العرب ، ادب الحوزة ، الجزء 11 ، قم ، ايران ، 1984 ، ص 475 .

رابعا - المقالات :

41 - بن رحمون سهام : " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية
بكليات جامعة باتنة " ، في مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 07 ، ديسمبر جامعة بسكرة ، بسكرة
الجزائر .

42 - خصواني أحمد سليمان محمود : " التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي "
مجلة علوم إنسانية ، العدد 44 ، دون ذكر المجلد ، جامعة اليرموك ، الأردن ، دون ذكر سنة النشر .

43 - خلوف زهرة : " دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي " ، في مجلة الاقتصاد الجديد
المجلد 02 ، العدد 17 ، سنة 2017 جامعة خميس مليانة ، عين الدفلة ، الجزائر .

44 - زيتون بشار حسن : " بيئة العمل النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى الإنتاجية لدى عينة من
العاملين في المؤسسة الصناعية " ، مجلة جامعة البعث ، العدد : 10 سنة 2018 ، المجلد 40 جامعة
القلمون الخاصة .

45 - مومني سارة ، ظافر زهير: " قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بشكل BEA مجلة اقتصاديات المال والاعمال " ، العدد 06 جوان 2018 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر تنظيم وعمل

الموضوع



تأثير بيئة العمل على الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على شركة دراسة ميدانية بشركة GERBIOL للمعجنات

نموذج - برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف :

أ د : رشيد زرواتي

❖ من إعداد الطالبان :

← بيسات إشراق

← يسرى ذباجي

يشرفنا أن نقدم بين أيديكم هذه الاستمارة للإجابة على كل ما ورد فيها من أسئلة ولنا فيكم كل الثقة فيكم وفي إجاباتكم وبذلك تكونون قد ساهمتم في إنجاز هذه المذكرة تملئ الاستمارة بوضع علامة (x) مكان الخانات التي تعبر عن إجاباتكم ونحيطكم علما بأن بيانات هذه الاستمارة سرية للغاية ولا تستخدم إلا للبحث العلمي

السنة الجامعية

2023 - 2022

ا. - المحور الأول - البيانات الشخصية :

- 1 - الجنس : ذكر انثى .
- 2 - السن :
- 3 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي آخر .
- 4 - الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل .
- 5 - المصلحة :
- 6 - سنوات الخبرة : 1 - 5 6 - 11 أكثر من 10 سنوات .
- 7 - صفة التعيين : مرسوم متربص متعاقد مؤقت .

اا. - المحور الثاني : متعلق بالفرضية الأولى : للظروف المالية تأثير على الأبداع المهني للعمال
بميدان الدراسة .

- 8 - كم تتقاضى من أجر ؟
- ما بين 20000 دج و 30000 دج ما بين 31000 دج و 41000 دج .
- أكثر من 50000 دج .
- 9 - كيف تصنف أجرك ؟ جيد متوسط ضعيف .
- 10 - هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك الضرورية ؟ نعم لا .

في حالة الإجابة ب لا هل يرجع ذلك إلى:

- عدم مسايرة نظام الأجر للواقع المعيشي . تدني في مستوى الأجر
- عدم وجود زيادات في الأجر

أخرى أذكرها

11 - هل ما تحصله من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب لا فهل يرجع ذلك إلى :

ضعف الاجر كثرة الاحتياجات اليومية للعمال عدم اهتمام الادارة بنظام الاجور .

12 - هل الاجر الذي تتقاضاه يشغل تفكيرك؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب نعم هل تفكيرك بأجرِك يفقدك تركيزك أثناء قيامك بالعمل؟ نعم لا .

13 - هل سبق وأن تحصلت على زيادات في أجرِك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا .

في حالة الإجابة ب نعم فذلك بسبب :

الترقية التعويضات المكافآت الساعات الإضافية .

أخرى اذكرها.....

14 - هل تعتبر الزيادة في الأجر أهم حافزا للإبداع في العمل؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب نعم لماذا برأيك؟

15 - هل توفر الادارة لك علاوات وتعويضات؟ نعم لا .

16 - هل يتم تقديم العلاوات للعاملين يكون على أساس الأداء والتميز في انجاز العمل؟

نعم لا .

17 - هل سبق وأن تحصلت على ترقية بعملك بالمؤسسة؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب نعم هل جعلتك الترقية أكثر إماما بمشاكل عملك؟ نعم لا .

18 - على أي أساس يتم منح الترقية في مؤسساتكم؟

- حسب الأقدمية - حسب الكفاءة - حسب الاعتبارات الشخصية

- حسب تقييم المشرف - حسب التميز والابداع في العمل .

أخرى اذكرها.....

19 - هل ترى أن امتيازات الترقية والمكافآت المالية المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في إبراز القدرات والمهارات الابداعية للعمال ؟ نعم لا .

20 - هل تقدم المؤسسة مكافآت ومنح على الافكار الجديدة والابداعية ؟ نعم لا .

III. - المحور الثالث - متعلق بالفرضية الثانية : للظروف التنظيمية تأثير على الابداع المهني للعمال بميدان الدراسة ؟

21 - هل ترى أن المنصب الذي تشغله يتناسب مع قدراتك وخبراتك العلمية والعملية ؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب لا لماذا برأيك ؟

22 - هل تشعر بالارتياح في عملك ؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب لا لماذا ؟

23 - هل قيامك بإنهاء المهام المكلفة إليك بنجاح هل تجد تقدير من قبل رؤسائك ؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب نعم ما نوع هذا التقدير ؟ - تقدير مادي - تقدير معنوي .

24 - هل تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل من أجل تحسين وتطوير الأداء ؟ نعم لا .

25 - هل تشجع الإدارة العمال على تقديم الأفكار الجديدة بغض النظر عن رتبتهم في الادارة ؟ نعم لا .

26 - هل يتم اشراكك في صياغة القرارات الخاصة بالعمل ؟ نعم لا .

27 - هل تنظم المؤسسة التي تعمل بها دورات تدريبية و تكوينية للعمال ؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب نعم كم عدد الدورات التي شاركت بها ؟

- دورة واحدة - دورتين - أكثر من ثلاث دورات .

28 - كم كانت مدة الدورات التدريبية التي شاركت بها ؟

29 - هل ترى أن مدة التدريب كافية بالنسبة إليك ؟ نعم لا .

30 - هل التدريب الذي تلقيتته كان على شكل : نظري تطبيقي .

أيهما استفدت منه أكثر ولماذا برأيك ؟

31 - ما هو منظورك لأساليب التدريب المتبعة في الدورات ؟ اساليب قديمة اساليب حديثة .

32 - هل استفدت من الدورات التدريبية المقدمة لك ؟ نعم لا .

33 - هل ساعدك التدريب من ابتكار افكار جديدة تخص مجال عملك ؟ نعم لا .

34 - هل ساعدك التدريب في اكتساب مهارات وقدرات جديدة ؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب نعم اذكرها ؟

في حالة الاجابة ب لا لماذا برأيك ؟

35 - هل مكنك التدريب من ابراز مهاراتك و قدراتك الابداعية في العمل ؟ نعم لا .

36 - كيف ترى ادائك في العمل بعد التدريب ؟

- أصبحت أكثر فعالية - تحسنت مقارنة بما كنت عليه - لم يتغير شيء .

37 - هل واجهت صعوبات أثناء التدريب ؟ نعم لا .

38 - هل سبق وقدمت أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل ؟ نعم لا .

في حالة الاجابة ب لا لماذا ؟

39 - في حالة ما واجهت موقف صعبا أو مشكلة في عملك يفوق مستوى مسؤوليتك هل تقوم ب :

- تحاول التعامل مع الموقف بنفسك وطرح حلول ابداعية ومبتكرة تعلمتها في التدريب .

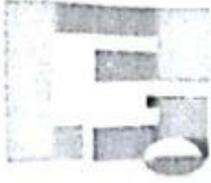
- تحولها لمديرك أو من هو أعلى منك رتبة .

- تتجاهل امر ببساطة لأن الامر لا يعنك .

..... في حالة الاجابة ب نعم أذكرها ؟

40 - حسب رأيك كيف يمكن للتدريب الجيد أن يساهم في تحقيق الابداع المهني ؟

.....



مجموعة
بن حمادي
Groupe
Benhamadi

Gerbor

مصالح شركة جيربيور مع تعداد عدد العمال

عدد العمال	المصلحة
83	مصصلحة الإنتاج
16	المخزن
2	مصصلحة المشتريات
3	مصصلحة التسويق
25	مصصلحة اللوجيستيك
3	مصصلحة المستخدمين
10	مصصلحة الصيانة
3	مصصلحة الأمن و الوقاية
4	مصصلحة المحاسبة
9	مصصلحة مراقبة الجودة
3	المصلحة التجارية

