

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الرضا الوظيفي في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة "مطاحن الأغواط"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الدكتورة:
- السيد حياة

من إعداد الطالبة:
- صيلع فتيحة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي	- أ. د. بوداود فاطمة
مقررا	أستاذ تعليم عالي	- أ. د. السيد حياة
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	- د. بوخلخال يوسف

السنة الجامعية 2025/2024



اهداء

اهدي هذا العمل الى والدي الكريمين

انعم الله عليهما بالصحة والعافية وان يطيل الله في عمرهما

الى زوجي وبناتي واخوتي

الى كل أفراد العائلة

ادعو الله ان يحفظكم جميعا

الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب

لكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

فتيحة صيلع





شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وأشكره على نعمه ظاهرها وباطنها كما
ينبغي لجلال وجهه الكريم الذي وفقني وأعانني على انجاز هذا العمل.

واعتزافا بالفضل لأهله أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الاستاذة الدكتورة سيد حياة على توجيهاتها ونصائحها

والى كل الاساتذة الكرام

عمال واطارات مؤسسة مطالن الانواط

العضاء لجنه المناقشة على قبولهم اثرء ومناقشه هذا البحث

الى كل من ساهم من بعيد او قريب في اتمام هذا البحث

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة لدى عينة من موظفي مؤسسة "مطاحن الأغواط"، كما هدفت إلى تحديد أبعاد الرضا الوظيفي، وكذا التعرف على الإطار النظري لكل من الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار في المؤسسة، وقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، ثم اختيار عينة الدراسة المتكونة من 42 موظف، وتم استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية والمتمثل في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss24) في حساب معامل الانحدار وذلك من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، وأشارت النتائج إلى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط القيادة والإشراف على تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط"؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط الاتصال على تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط"؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجور والمكافآت على تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط"؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرص الترقية على تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط"؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط"؛

وعليه أوصت الدراسة على ضرورة اهتمام المؤسسة وحرصها على رضا موظفيها، وهذا لخلق ميزة تنافسية تجعلها في الريادة، إضافة إلى دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الوقوف على مستوى رضا العاملين فيها؛ لأن مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى رضا العاملين فيها، والذي بدوره يعزز تنمية الإبداع والابتكار فيها.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الإبداع والابتكار، المؤسسة.

Abstract:

This study sought to determine the extent to which job satisfaction affects the development of creativity and innovation within the organization, using a sample of employees from “Laghout Mills.” It also aimed to identify the dimensions of job satisfaction and to delineate the theoretical framework for both job satisfaction and creativity and innovation in the organizational context. A questionnaire served as the primary data-collection instrument, and a descriptive-analytical methodology was adopted. The study sample comprised 42 employees. Statistical analysis was performed with the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 24), relying on regression coefficients to test the study’s hypotheses. The results revealed that:

- There is no statistically significant effect of the leadership and supervision dimension on the development of creativity and innovation among employees at “Laghout Mills.”
- There is no statistically significant effect of the communication dimension on the development of creativity and innovation among employees at “Laghout Mills.”
- There is a statistically significant effect of the wages and incentives dimension on the development of creativity and innovation among employees at “Laghout Mills.”
- There is a statistically significant effect of the promotion opportunities dimension on the development of creativity and innovation among employees at “Laghout Mills.”
- There is a statistically significant effect of the working-conditions dimension on the development of creativity and innovation among employees at “Laghout Mills.”

Accordingly, the study recommends that the organization give heightened attention to employee satisfaction as a means of forging a competitive advantage and maintaining industry leadership. It further calls for a rigorous analysis of the organization’s internal and external environments to gauge employee satisfaction levels accurately, since the institution’s success and effectiveness are closely and directly linked to how satisfied its employees are—a factor that, in turn, fosters the growth of creativity and innovation.

Keywords: Job Satisfaction; Creativity and Innovation; Organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ - ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي وأنواعه
09	المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي
12	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
15	المبحث الثاني: الإبداع والابتكار داخل المؤسسة
15	المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار
20	المطلب الثاني: أهمية ودوافع الإبداع والابتكار
23	المطلب الثالث: خصائص وأنواع الإبداع والابتكار
26	المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار في المؤسسة
26	المطلب الأول: العوامل المساعدة على تفعيل الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة
31	المطلب الثاني: معوقات وأساليب الإبداع والابتكار
35	المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإبداع والابتكار في المؤسسة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
38	تمهيد

39	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن الأغواط
39	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأغواط
42	المطلب الثاني: اهداف ومراحل عملية الإنتاج بمؤسسة مطاحن الأغواط
44	المطلب الثالث: التعريف بمختلف مصالح المؤسسة
51	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
51	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
51	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
56	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
56	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
71	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل
81	خاتمة
85	قائمة المراجع
–	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين	12
02	أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار	20
03	توزيع عينة الدراسة	51
04	العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة	54
05	درجات سلم ليكارت الخماسي	55
06	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	55
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	56
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	57
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	58
10	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	59
11	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	60
12	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	62
13	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	63
14	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "نمط القيادة والاشراف"	64
15	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد " بنمط الاتصال "	65
16	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "الأجور والمكافآت"	66
17	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "فرص الترقية"	67
18	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "ظروف العمل"	68
19	يوضح متوسط وانحراف عبارات الإبداع و الابتكار في المؤسسة	69
20	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة	70
21	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة	72

73	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار نمط القيادة والاشراف للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة	22
74	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار نمط الاتصال للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة	23
75	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الأجور والمكافآت للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة	24
76	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار فرص الترقية للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة	25
78	نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار ظروف العمل للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة	26
79	ملخص الفرضيات	27

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية الإبداع في المؤسسة	17
02	تفاعل نظام الإبداع والابتكار في المؤسسة	30
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط	45
04	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	56
05	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	57
06	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	58
07	تركيبة عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	59
08	تركيبة عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	60
09	تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	62

مقدمة

مقدمة:

في ظل بيئة الاعمال المتسارعة والمنافسة الشديدة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية اليوم لم يعد النجاح والاستدامة يعتمدان فقط على الموارد المادية والتكنولوجية، بل أصبح رهينا بقدره المؤسسة على استقطاب الطاقات البشرية المبدعة والاحتفاظ بها وتقجير طاقاتها الابتكارية الكامنة، وهنا يعد الرضا أحد الركائز النفسية الأساسية التي تبنى عليها هذه القدرة كونه يعكس مدى ارتياح الموظف لعمله وبيئته ومكافأته وعلاقاته، مما ينعكس مباشرة على دافعيته وانتمائه ومستوى أدائه.

كما ارتبطت مفاهيم الابداع بخلق افكار جديدة والابتكار بتحويل تلك الافكار الى حلول وعمل ملموس لكونها المحرك الرئيسي للنمو وبناء الميزة التنافسية للمؤسسات الى أن تتميتها تتطلب مناخا تنظيميا دائما يشعر فيه الافراد بالأمان النفسي والتحفيز الذاتي والرغبة في بذل الجهد الإضافي، والمعارف الفكرية دون خوف او تردد وهنا يظهر دور الرضا الوظيفي كعامل حاسم ومحفز فالموظف الراضي يكون اكثر استعدادا للتعبير عن افكاره الجريئة، والمشاركة في حل المشكلات المعقدة والتعاون مع زملائه مما يخلق بيئة خصبة لولادة افكار جديدة وتطويرها، كما ان الرضا يقوي ارتباط الموظف بالمؤسسة واهدافها فيتحول من مجرد منفذ للمهام الى شريك فاعل يسعى لتحسين الاداء وابتكار حلول تخدم مستقبل المؤسسة.

من خلال الطرح الفكري تتبلور الاشكالية كما يلي:

الى اي مدى يساهم الرضا الوظيفي في تنميه الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

وفي ضوء ذلك تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- كيف تؤثر ابعاد الرضا الوظيفي المادية، النفسية، الاجتماعية، التنظيمية، على استعداد الموظفين لتقديم افكار إبداعية؟

2- ما مدى تأثير البيئة التنظيمية الداعمة في تحويل الرضا الوظيفي الى مخرجات ابتكارية عملية؟

3- ما هي العوائق التنظيمية التي تعطل تحويل الرضا الوظيفي الى افكار مبتكرة قابله للتطبيق؟

4- ما هي الاساليب والاليات التي تساعد على تحويل الرضا الوظيفي الى ثقافة ابتكارية مستدامة؟

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية السابقة نعتد الفرضيات التالية:

* **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصال، الأجور والمكافآت، فرص الترقية، ظروف العمل) على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تنبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط القيادة والاشراف على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط الاتصال على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأجور والمكافآت على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فرص الترقية على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3 - أهمية الدراسة:

- محاولة اختبار وتشخيص واقع الرضا الوظيفي بأبعاده (نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصال، الأجور والحوافز، فرص الترقية، ظروف العمل) على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة مطاحن الأغواط؛

- التركيز على الرضا الوظيفي وعلاقته بتنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة؛

- تظهر الأهمية العلمية لهذا البحث في تزويد المكتبة الجامعية بنسق من المعلومات حول دور الرضا الوظيفي في تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات.

4 - اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى بلوغ الأهداف التالية:

- محاولة تحديد مفهوم الرضا الوظيفي والعناصر الأساسية له؛
- محاولة التعرف على مفهوم الإبداع والابتكار داخل المؤسسة؛
- معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة؛
- التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض البحث والدراسة؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمؤسسة عينة الدراسة عن مدى اسهام الرضا الوظيفي في تنمية الابداع والابتكار .

5 - أسباب اختيار الموضوع:

- كون الموضوع يندرج ضمن التخصص وانطلاقاً من اقتراحات الأستاذة المشرفة؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- الرغبة في التعرف على دور الرضا الوظيفي في تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة المبحوثة؛
- كون موضوع الرضا الوظيفي والابداع والابتكار من المواضيع الجديرة بالاهتمام والتي لاقى اهتمام الباحثين.

6 - حدود الدراسة:

* الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025؛

* الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة بمؤسسة "مطاحن الأغواط"؛

* الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة عينة من موظفي مؤسسة "مطاحن الأغواط".

7 - المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

1. **المنهج المستخدم:** بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وللتمكن من اختبار صحة الفرضيات من عدمها والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي". فالمنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة ووصف متغيراتها، والمنهج التحليلي من أجل تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، المتغير الأول "الرضا الوظيفي" والمتغير الثاني "الابداع والابتكار في المؤسسة".

2. **أدوات الدراسة:** من أجل الإحاطة بمتغيرات موضوع الدراسة، تم الاعتماد في جمع البيانات على:

أ / **الجانب النظري:** اعتمدنا على المصادر الثانوية والمتمثلة في المسح المكتبي (الكتب، المذكرات) وكذا المواقع الإلكترونية لتحصيل المجلات، المطبوعات، والمجلات... الخ، وذلك بغرض تكوين تصور نظري قائم على نتائج الدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة الحالية.

ب / **الجانب التطبيقي:** لدراسة الحالة الميدانية للموضوع قيد الدراسة تم جمع البيانات من المصادر الأولية حيث تم توزيع استبانة تحتوي على قائمة استقصائية بهدف تحديد أبعاد الرضا الوظيفي وبعد الابداع والابتكار في المؤسسة واستخلاص أثر العلاقة بينهما.

8 - الدراسات السابقة:

1- دراسة أحمد محمد العيد بن دانية ومحمد محمود الشيخ حسن وهي عبارة عن مقال بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي بدافعية الإنجاز لدى المعلمات الطالبات في الانتساب" جامعة الامارات العربية المتحدة (1987)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقات بين عوامل التكيف الدراسي، والرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى المعلمات الطالبات في الانتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية المتحدة كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف الطالبات في دافعيتهن للإنجاز عند مستويات تكيفهن الدراسي ورضاهن عن وظيفتهن طبق على العينة البالغ عددها 104 طالبة اختبارات التكيف الدراسي والرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز. وتوصلت الدراسة إلى ارتباط هذه العوامل الثلاثة ببعضها البعض بمستوى دلالة عال (0.0001). وعندما حسبت الارتباطات الجزئية ارتبط الرضا الوظيفي بدافعية الإنجاز (بتحديد التكيف)، وارتبط التكيف بالرضا بتحديد الدافعية)، ولم يرتبط التكيف بالدافعية (بتحديد الرضا). وبين هذا البحث

أمراً مهماً يتمثل في تأثير الرضا الوظيفي في مجال العمل وتأثيره في مجال آخر وهو الدراسة ... كما بينت نتائج الدراسة أن الدافع للإنجاز كان أعلى عند الطالبات المتكيفات مقارنة بالأقل منهن تكيفاً، كما كان الدافع للإنجاز أعلى لدى الطالبات عن مهنتهن في التدريس مقارنة بالأقل منهن رضا.

2- دراسة مولاي مصطفى سارة بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية" جامعة يحي فارس المدية (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على رضا العاملين الإداريين في قطاع المصارف، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات لبيان ذلك التأثير، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المصارف العمومية (الوكالات العاملة بمدينة المدية)، حيث بلغت العينة 75 عاملاً، وتم اعتماد مقياس ليكرت، واعتمد على التحليل باستعمال برنامج SPSS لقياس آراء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة مدركين للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والآثار الناتجة عند لیتم فيما بعد تقديم بعض التوصيات الإدارات المصارف التي يمكن من خلالها تعظيم الآثار الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية.

3- دراسة بلخيري سهام وعشيط حنان بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية" جامعة البويرة (2012)

حيث هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة البويرة وذلك عن طريق توزيع استبيانات على 220 موظف موزعين بين أساتذة، وأساتذة إداريين، وإداريين وأعاون، وقد جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن أثر فرص الترقية على الرضا، توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات.

- جميع أفراد الدراسة راضون عن العلاقة مع الزملاء وعن العلاقة مع الرؤساء في العمل.
- غالبية أفراد الدراسة غير راضون عن العدل والمساواة في الترقیات وأنظمة العمل .

- هناك عدم رضا عن المشاركة في اتخاذ القرار، حيث لا يتم إشراك الموظف في عملية إبداء الرأي والاقتراحات ومن بين أهم توصيات هذه الدراسة ما يلي:

- لابد أن يكون موضوع الرضا الوظيفي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام قادة المؤسسات باعتباره ذا علاقة وطيدة بالأداء، فزيادة الرضا لدى الموظف يسهم بشكل مباشر في تحسين أدائه ورفع إنتاجيته . - لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود ورفع الأداء لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه وتأتي في مقدمتها المكافآت وتحسين مستوى الرواتب.

4- دراسة عبد الرؤوف سعودي، عمر بن عمارة، فتحي زبيدي، بعنوان " أثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي (2021-2022).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين بمؤسسة بريد الجزائر بالوادي، حيث أن تهيئة بيئة عمل جيدة وملائمة وتلبية رغباته وتشجيع المواهب وإتاحة الفرصة للفرد للحصول على دورات تدريبية ومشاركته في اتخاذ القرارات، يولد لديه شعور بالرضا نطلق عليه الرضا الوظيفي" الذي بدوره يؤدي إلى الإبداع والابتكار، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات لعينة تقدر ب 66 فردا، وتم تحليل النتائج باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، والاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية : المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط الانحدار الخطي البسيط .وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وإبداع العاملين في المؤسسة بريد الجزائر بالوادي.

- هناك رضا وظيفي متوسط نسبيا في المؤسسة محل الدراسة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس العمر، المستوى الدراسي الخبرة الوظيفية).

ومن بين أهم توصيات هذه الدراسة ما يلي:

- تهيئة بيئة عمل جيدة بها جميع سبل الراحة والأمان وتتوفر على تقنيات وتجهيزات حديثة ومتطورة.

- تكريس مبدأ العمل الجماعي، وتجسيده على أرض الواقع وتشجيع روح المبادرة والعمل التعاوني.
- ضرورة الاهتمام بتكوين وتعليم المورد البشري وإتاحة الفرصة للجميع للاستفادة من التعليم والتدريب والدورات التكوينية.

5- دراسة بومعزة مسعودة، بولطيف هدي، الرضا الوظيفي والابداع في العمل_ دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير (2016-2017).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإبداع في العمل بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، حيث تكون مجتمع الدراسة المستهدف من عمال التنفيذ بالشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم 192 عامل وعاملة وتم استخدام طريقة العينة القصدية العشوائية التي بلغ حجمها 60 عامل وعاملة، وتوزيع الاستمارة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

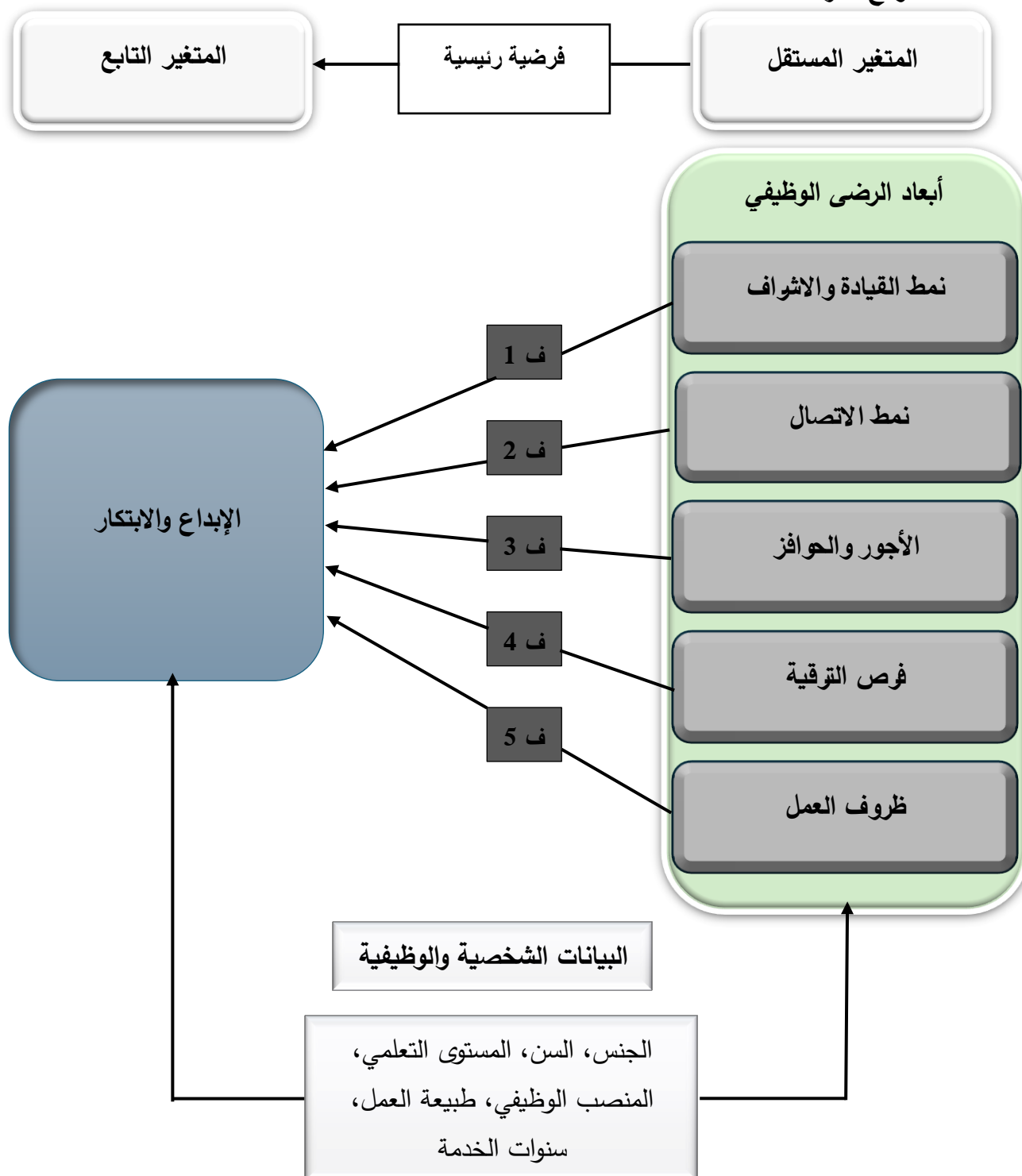
- وجود رضا وظيفي نسبي إضافة إلى محدودية عملية الإبداع؛
- الروح المعنوية لا تؤدي إلى تنمية الابتكار لدى العمال ؛
- الاستقرار في العمل لا يحقق الريادة للمؤسسات؛
- الترقية في العمل تؤدي إلى تنمية روح المخاطرة لدى العمال؛
- تشاركية العمال تؤدي إلى التجديد في العمل.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات تتمثل في ضرورة تحسين الأجور و منح حوافز للعمال بالإضافة إلى تخصيص أموال كافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار الإبداعية وتشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصاتهم.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع الرضا الوظيفي إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي بدافعية الإنجاز لدى المعلمات الطالبات في الانتساب، والدراسة الثانية ركزت على الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية، والدراسة الثالثة ركزت على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات

الجامعية، وما بين هذه الدراسات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول دور الرضا الوظيفي في تنميه الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة.

9 - أنموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة

10 - هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للجانب التطبيقي بالشكل التالي:

➤ الفصل الأول: تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تناولنا فيه الرضا الوظيفي وفيه سنتعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته بالإضافة الى أنواعه وأبعاده والمبحث الثاني سنتطرق فيه الى الإبداع والابتكار من مفهوم وأهمية، بالإضافة الى خصائصه وأنواعه اما المبحث الثالث تطرقنا فيه الى العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار وفيه نتعرف على العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار بالإضافة الى الأساليب والمعوقات.

➤ الفصل الثاني: خصصناه للدراسة الميدانية التي تتمحور حول دور الرضا الوظيفي في تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة مطاحن الأغواط؛ من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ولهذا الغرض نقوم أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم شرح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصولاً إلى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

موضوع الرضا الوظيفي موضوع مهم، حيث لقي اهتماما كبيرا في مجال الإدارة والعمل نظرا لأهمية العنصر البشري في المنظمة، فهو بمثابة حجر الأساس كل الأنشطة التي تزاولها بالأخص الخدمية منها نظرا لطبيعة العمليات الإنتاجية التي تتطلب حضور العنصر البشري بالضرورة، فالفرد يعد العنصر المهم فيها من دونه لا يمكن لباقي العناصر أن تعمل، وهذا ما يدفع بمنظمات الأعمال إلى توجيه جل اهتماماتها إلى هذا العنصر وتسخير كافة جهودها ووسائلها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، عن طريق توفير الجو الملائم للعمل وتحسين بيئة وظروف العمل الداخلية وكذلك تصميم نظام فعال للحوافز يلم بكافة جوانب العمل لغرض تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين.

فمسألة الرضا لها أهيء في حياة الأفراد والجماعات، بحيث يساعد الرضا الوظيفي لدى الأفراد من طرح أفكار جديدة، تقديم آراء مميزة، تبنى عليها القرارات وتعزز الابداع والابتكار في المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الإبداع والابتكار في المؤسسة

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار في المؤسسة

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسه باعتباره العنصر الفعال في تحقيق اهدافها فقد اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الافراد ومدى رضاهم الوظيفي ومعرفة حاجاتهم وتصنيفها وبالتالي السعي الى اشباعها حسب اولوياتها واهميتها وحسب تأثيرها على الروح المعنوية للعاملين وإذا ما اشبعت هذه الحاجات تكون سببا للقناعة والرضا الوظيفي مما يزيد من انتماء العاملين الى عملهم الامر الذي يؤدي الى زيادة الانتاج وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي وأنواعه

سننتظر في هذا المطلب الى مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أنواعه

أولا - مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع الإدارة غموضا لذلك لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له ويرجع ذلك لكونه حاله انفعاليه نفسيه متعلقة بالموارد البشري يصعب فهمها ودراستها وقياسها من جهة والى الاختلاف في القيم والمعتقدات والظروف البيئية من جهة اخرى.

الرضا لغة: هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه له اهلا ورضي عنه احبه واقبل عليه.¹

اصطلاحا:

عرف ممفورد "mumford" بانه حب الفرد لعدده مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.²

وقد عرفه اوارد وشيت (Haward and Sheth) بانه الحالة العقلية للموظف الانسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئات ثواب كافيه مقابل التضحية بالنقود والمجهود.³

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 2005، ص 168.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004، ص 196.

³ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، مصر، 1998، ص 122.

الرضا الوظيفي هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله حيث يؤدي الرضا الى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا الى نقصان الرغبة في العمل.¹

ويرى العدلي ان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، او محتوى بيئة العمل، وضع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤشرات الاخرى ذات العلاقة.²

كما عرفه فروم "vroom" بأنه اتجاه ايجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه.³

وعرفه طلعه ابراهيم لطفي على انه مجموعه المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله او وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.⁴

وعرف طاهر محمود كلاله الاداء على أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة اليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيه تكاليف المواد المستخدمة.⁵

كما عرفته راوية حسن: الأداء يشير الى درجة التحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفته وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداة فيقاس على اساس النتائج التي يحققها.⁶

مما سبق يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو حاله نفسيه يتسم بها الموظف لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها اي مدى قبول وقناعه العاملين بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ومدى اشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه.

وهناك تعاريف اخرى نذكرها كما يلي:

¹ أحمد محمد بن دانيه، محمد محمود حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجله التربوية، العدد 46، 1998، ص 204.
² ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 17.
³ هشام عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 85.
⁴ ابراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، بدون رقم ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 178.
⁵ طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، بدون رقم ط، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 242.
⁶ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون رقم ط، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 216.

يرى هيرزبرغ "Herzberg" ان الرضا الوظيفي مرتبط ب:

- عوامل خارجيه مثل الأجور، العلاقات مع المسؤولين، الزملاء والمنظمة.
 - عوامل داخلية تتبع من احساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- ويشير "Herzberg" ايضا الى ان العوامل الداخلية هي المسؤولة عن الرضا، اما العوامل الخارجية فمسؤولية عدم الرضا.¹
- ويرى لولر "Lawler" من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية ان العمليات النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله وترتبط بالأبعاد التالية:

- مستوى داخل المدفوع مقابل العمل؛
 - نمط الاشراف الذي يخضع له الفرد نفسه؛
 - مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.²
- اما بويسينج "bussing" يفترض ان الرضا او عدمه ناتج عن اربعة عوامل:

- المقارنة بين الوضع الراهن للعمل وتطلعات الفرد؛
 - درجة السيطرة على وضع العمل؛
 - استراتيجيه حل المشاكل.³
- ويرى الباحث ان هذه العوامل يمكنها انتاج اشكال مختلفة من الرضا او عدم الرضا.

¹ Fraser. t. m. Human stress, **wok and job satisfaction**, suit 3 land, international, labour office Geneva, 1984, p 25.

² علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنجابية_ دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002، ص 29.

³ جدي سارة، الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، العدد 01، ص 93.

أما كيبيلر (Kubler) فيعرفه على أنه ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز الناتج من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالمكافآت أو المميزات أو حتى الإنجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ويعرفه الباحث على أنه شعور الفرد بالانسجام مع عمله، والحماس نحوه، مما يؤدي به إلى الانفعال معه والتفاني فيه، من خلال طموحه ورغبته في النمو والتطور وتحقيق أهدافه الاجتماعية، وباعتبار الفرد الخلية الأساسية في المجتمع فإن تطوره واكتسابه للخبرات والمهارات سينعكس إيجابياً على المجتمع ككل، من خلال الرقي به إلى الأمام¹.

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن تلخيص محددات الرضا الوظيفي فيما يلي:

- الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها؛
- الرضا عن علاقات العمل (الزملاء، الرؤساء)؛
- الرضا عن بيئة العمل؛
- الرضا عن نظم العمل (أساليب الإشراف والقيادة)؛
- الرضا عن مستوى الدخل.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

نظراً للأهمية البارزة للمورد البشري في بناء المنظمة ونجاحها، فإن رضاه يعتبر محركاً يجعله أكثر فعالية واستعداداً للاستمرار في وظيفته وتحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة الاستراتيجية. وبالتالي، فإن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، والمؤسسة، والمجتمع نوضحها فيما يلي:

1- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها الموظف تمنحه إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية (من أكل، وشرب، وسكن... إلخ) وغير المادية (من تقدير، واحترام، وأمان وظيفي... إلخ) مشبعة بشكل كافٍ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

¹ كيبيلر كاي، ترجمة العمري خالد، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 11.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث إن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظف تساعده على تلبية متطلبات الحياة¹.

2- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

- ارتفاع في مستوى الكفاءة والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- زيادة الإنتاجية، إذ أن الرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى الموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، لأن الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تقليل معدلات التغيب عن العمل، والإضرابات، والشكاوى... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته تُشبع حاجاته المادية وغير المادية، يزداد تعلقه بالمؤسسة.

3- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة²:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
 - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- فهو يُعد حماية للمجتمع من عدة مشكلات اجتماعية، مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية، وهو ما قد يؤدي إلى البطالة، والشعور بالاغتراب، وضعف الانتماء، وعدم توافر الإمكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي، بالإضافة إلى مشكلات "التلوث الاجتماعي"، مثل المخدرات، العنف، الهجرة غير الشرعية... إلخ.³

¹ شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر، 2005، ص 191-192.

² فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2011، ص 61-64.

³ فايزة محمد رجب بهنسي، المرجع السابق، ص 66.

ثالثاً - أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

- **الرضا العام:** هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، هل هو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله¹. ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل².

- **الرضا النوعي:** هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله، كأن يرضى عن العائد المادي، في حين يكون غير راضٍ عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل أو الرعاية الصحية أو أساليب الاتصال داخل المنظمة³.

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين، إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى.

ويشير فروم "vroom" أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها ببعض قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين، يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإشباع التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، وظروف العمل الأفضل، ومحتوى العمل الأكثر إثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة، ومنه، فدرجة رضا الأشخاص ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة عن جانب معين من جوانب العمل، تميل إلى التوافق مع درجة رضاهم عن الجوانب الأخرى⁴.

¹ جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار مكتبته حامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 177.

² حمد صقر عاشور، السلوك الانساني للمنظمات، ط 2، دار النهضة العربية، لبنان، 1982، ص 140.

³ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 100.

⁴ عثمان محادين، المرجع السابق، ص 101.

المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

هي مجموعة من الجوانب أو المكونات المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الموظف عن عمله، فقد أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا، أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا عن الأخرى، وهذه الأبعاد يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً- الرضا عن الأجر:

إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات، خاصة الفيسيولوجية، فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، فلا يمكن إهمال العائد المالي، لأنه يعتبر عنصراً من عناصر تحقيق الرضا، في كونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه¹.

ثانياً- الرضا عن محتوى العمل:

قدم بعض الباحثين، ومنهم هاكمان "hack man"، مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا عن محتوى العمل، أهمها: خصائص العمل، درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد في اختيار طرف أداء العمل، استخدام الفرد لقدراته في العمل، إذ إنها تسمح بخلق الظروف التي تولد أكبر قدر من الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي الوصول إلى أداء عالٍ، مما يساهم في درجة رضاهم الوظيفي².

ثالثاً- الرضا عن فرص الترقية:

كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير، وأنه لا بد من حصوله على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل. ومن طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه، فنراه حريصاً على الاطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها.

¹ احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1983، ص 154.
² ساره مولاي مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير اداء العاملين بالمصارف الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعته المدية، العدد 06، 2016، ص 175-176.

وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسباً طردياً بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل. ويؤكد فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل، هو طموح الفرد في فرص الترقية، فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلاً، كلما زاد رضاه عن العمل، وعليه، فأثر الترقية على رضا الفرد متوقف على مدى توقعه، فكلما كان توقعه عالياً كان رضاه أقل، والعكس صحيح، فحصوله على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر مما لو كان يتوقعها¹.

رابعاً- الرضا عن نمط الإشراف:

تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه، إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية، ويعمل على تفهم مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل؛
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره؛
- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم؛
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر؛
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه، ومن ثم اختياره للوظائف القيادية؛
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف والعمال².

خامساً- الرضا عن جماعة العمل:

وهو درجة التقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذابهم لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير، وهو من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة هو تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين أدائه³.

¹ احمد صقر عاشور، ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1979، ص143.

² زين الدين ضيايف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعه قسنطينة، 2007، ص 73.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، بدون رقم طبعة، 2013، ص 163.

سادسا- الرضا عن ساعات العمل:

كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف، كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح¹.

سابعا- الرضا عن ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة، ضوضاء، نظافة، على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين وأدائهم، فكلما كانت الظروف المادية جيدة، كلما زاد الرضا عن العمل لدى الأفراد².

ومن جهة أخرى، صنف بعض الباحثين أغلب العوامل سابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

- 1- **العوامل التنظيمية:** أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة، مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، والتي تمثل العلاقة بالرؤساء، الزملاء، إجراءات العمل، شكل الدوام، ظروف وشروط العمل.
- 2- **العوامل الذاتية:** أي تتعلق بالعاملين أنفسهم، مثل: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، قدرات الفرد الذهنية والبدنية، وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد، والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.
- 3- **العوامل البيئية:** وتتعلق بجماعات العمل، والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها، وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه³.

ومن خلال ما سبق، نجد أن العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد فقط، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل والأبعاد، منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة.

¹ سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي واثاره على الإنتاجية والاداء الوظيفي لدى العاملين دراسة تطبيقية في شركه عمليات الخفجي المشتركة، مدينة جده، جانفي 2009، ص 15-16.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2007، ص 395.

³ شنوفي نورالدين، تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، المرجع السابق، ص 192.

وفيما يلي جدول يوضح أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين

عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
		من حيث اداء العامل للوظيفة	من حيث تصميم الوظيفة	
-مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة -نظرة المجتمع للموظف -الانتماء الديمغرافي -اختلاف الجنسية -البيئة الاجتماعية والثقافية والداخلية والخارجية	-مدة وتوقيت العمل -ظروف العمل المادية -أساليب العمل -الإجراءات القانونية للعمل -نظم الاتصال -التكنولوجيا -نمط القيادة والإشراف	-الشعور بالإنجاز -الأجر والحوافز -فرص الترقية -الشعور بالأمن الوظيفي -العلاقات مع الآخرين	-درجة تكبير الوظيفة -درجة اثراء الوظيفة -السيطرة على الوظيفة -طبيعة الوظيفة -المشاركة في اتخاذ القرار -المستوى التنظيمي للوظيفة	- عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته وطموحه)

المصدر: شنوفي نورالدين، المرجع السابق، ص 192.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها بدقة أو من خلال سلوك الفرد. فإلى حد كبير، يعتمد قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يُفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما يجول بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة إلى نوعين¹:

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2023، ص 235.

أولاً- المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم من خلال الآثار السلوكية لهم، وعن طريق استخدام وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك العمل)، ومعدل الحوادث في العمل. وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس، نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض، وليس بسبب عدم الرضا.

ثانياً- المقاييس الذاتية:

وتعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، تُوجّه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهداً كبيراً من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدقاً وثباتاً، وهنا نستعرض أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي:¹

1- المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة فيها ما يلي:²

أ- الاستبانة الوصفية للوظيفة (job descriptive index):

وتقيس معدلات الرضا بخمس جوانب مختلفة للوظيفة، وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء. وضمن كل بُعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 170.

² محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 198.

المعرفة. ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بُعد أو جانب.

ب- استبانة مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي (Minnesota satisfaction questionnaire):

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يُعبر فيه الأفراد عن مدى رضاهم أو عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة، مثل الأجر، الترقية، الكفاءة الإشراف. أما مقياس التقدير، فيتراوح بين: "راضٍ جدًا" إلى "غير راضٍ جدًا".

ج- مقياس الرضا عن الأجر:

وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل: الرضا عن مستوى الأجر الحالي، والرضا عن الزيادات في الأجر، والمزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور. ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمس مستويات: "موافق بشدة"، "موافق"، "غير متأكد"، "معارض"، "معارض بشدة".¹

2- أسلوب الأحداث الحرجة:

وهو أسلوب يُعرف بطريقة القصة لهيرزبيرج، يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يُطلب من الأفراد أن يصفوا بعض الأحداث المرتبطة بعملهم والتي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه.

فمثلاً: إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو امتدحوا المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الإشراف يلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.²

3- المقابلات الشخصية:

تكون المقابلة فردية أو جماعية، وذلك باستجواب الأفراد العاملين وجهًا لوجه، حيث يمكن للفرد أن يُفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين. وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، خاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأن

¹ محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق، ص 198.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح عن أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة¹.

ثالثاً - النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي:

يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك عندما يشعر العاملون بالرضا عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى زيادة إنتاجيتهم وابتكارهم في العمل، ويتجلى ذلك في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

علاوة على ذلك، ينعكس الرضا الوظيفي على الحالة النفسية للعاملين، حيث يشعرون بالتحفيز والدافع للإنجاز والتطوير، هذا الشعور الإيجابي سيساهم أيضاً في تعزيز العلاقات بين الزملاء، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وإيجابية².

المبحث الثاني: الإبداع والابتكار داخل المؤسسة

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإبداع والابتكار في بيئة العمل. فعندما يشعر الموظف بالارتياح والدعم والتقدير في وظيفته، يزداد دافعه لتقديم أفكار جديدة لتحسين أدائه، وتعزيز شعوره بالانتماء والثقة بالنفس مما يخلق بيئة محفزة للتفكير الإبداعي دون خوف من الفشل، وبذلك تتمكن المؤسسات من تحقيق تطور مستمر وابتكارات تساهم في تعزيز قدرتها التنافسية والنمو المستدام.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار

ظهرت الكثير من التعريفات التي تناولت موضوع الإبداع والابتكار، والتي سنحاول إبرازها فيما يلي:

أولاً - مفهوم الإبداع:

- **التعريف اللغوي للإبداع:** هو مشتق من "بدع الشيء" أو "ابتدعه"، ويعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة³.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 88.

² عادل عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص 88.

³ اسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص 39.

- اصطلاحاً: هو مصطلح عام أصبح يُستخدم قريباً للابتكار أو استخدام شيء جديد، فكرة، أسلوب، نظرية، اختراع، أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة¹.

وعرفته الموسوعة البريطانية على أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة، أو أداة جديدة، أو أثر فني، أو أسلوب جديد².

كما عرّف الإبداع على أنه إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات، أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة، أو كفاءات اتصال، أو أشكال تنظيم جديدة³.

وعرف أيضاً على أنه عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء، مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد، أو أداة جديدة، أو عملية جديدة، مثل: أفكار جديدة في القيادة، والإشراف، والاستراتيجيات، واتخاذ القرار، أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي أو غيرها⁴.

أما جيلفورد يرى أن الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي أم لا⁵.

ويعرّف الإبداع في الأطروحات الفكرية لإدارة الأعمال بأنه: إدارة كافة النشاطات الإنسانية والتقنية، بما في ذلك ولادة الفكرة الجديدة وتطوير التقنيات، وينصبّ ذلك على إنتاج وتسويق المنتج الجديد أو تطويره⁶.

كما عرّفه بعض الاقتصاديين كما يلي:

الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج، يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه⁷.

¹ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 19.

² بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 30.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار اسامه للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 43.

⁴ خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي جامعة الشلف، 13، 14 ديسمبر، 2011، ص 9.

⁵ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 23.

⁶ مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

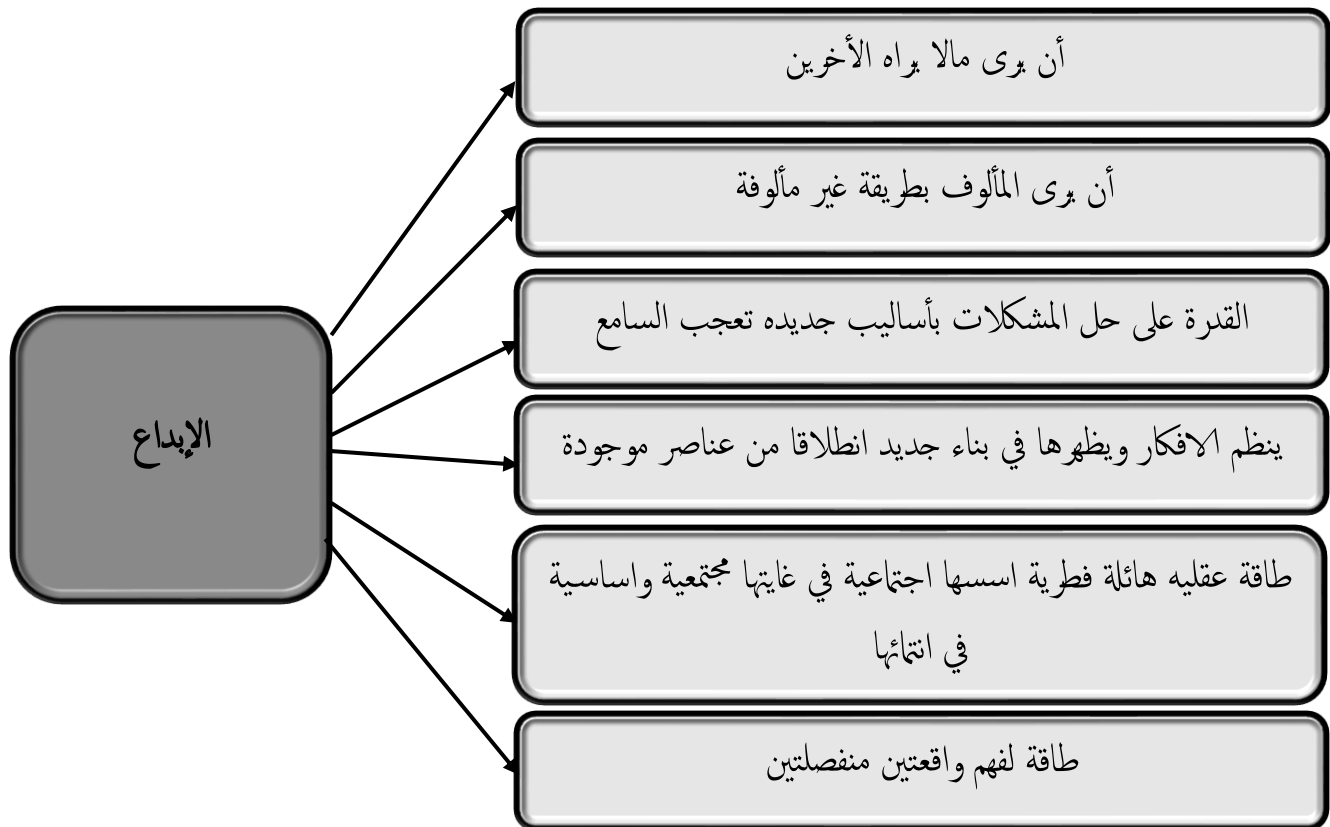
⁷ مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارته المشاريع الصغيرة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 12.

ويُعرف الإبداع على أنه: عملية عقلية تؤدي إلى حلول، وأفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالنفرد والحدثة¹.

وهو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه أو استعماله².

ومن خلال ما سبق، يمكننا تعريف الإبداع على أنه كل ما يؤدي إلى التحسين وتفعيل الأداء من أفكار وعمليات وطرق ومناهج جديدة، مرتبطة بتحسين منتج أو خدمة ما، تعود بالنفع للمؤسسة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات، لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات والبيئة المنافسة.

الشكل رقم (01): يوضح أهمية الإبداع في المؤسسة



المصدر: الطيف عبد الكريم، محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار، جامعه بوقرة، بومرداس،

2018/2017، ص 10.

¹ سليم بطرس جلده، زيد منير عوي، المرجع السابق، ص 21.

² علي محمد شحاتة، الإبداع والتفكير الابتكاري "الخروج من الصندوق" دون رقم ط، دار الكتب المصري، مصر، 2019، ص 17.

ثانيا - مفهوم الابتكار:

التعريف اللغوي للابتكار: يبتكر ابتكارًا، فهو مُبتكر. ابتكر الجهاز: اخترعه، ابتدعه، واستنبطه؛ أي غير مسبق إليه. ابتكر طريقة جديدة: عقل مبتكر، مجدّد، موهبة ونبوغ¹.

اصطلاحاً: تعددت كذلك تعريفات الابتكار بين الكتّاب حسب مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ويمكن تعريف الابتكار على أنه:

مفهوم واسع، يشمل كل ما هو جديد ومختلف، يميز المنشأة عن الآخرين، ويمنحها دعمًا في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي. فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار، أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار. وعليه، فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنشأة، وقد يكون حلًا جديدًا لمشكلة قائمة².

ويعرّف بيتر باركر الابتكار بأنه: "التخلّي المنظم عن القديم، وفي المقابل يعني الإدخال المنظم للجديد، مع التأكيد على الاستمرارية في العملية"³.

ومما سبق، يمكن القول إن الابتكار هو العملية التي من خلالها يتم تحسين وتطوير فكرة حالية، أو إيجاد أفكار إبداعية جديدة ووضعها قيد التنفيذ والتطبيق، ليتم تحويلها فيما بعد إلى منتجات أو خدمات جديدة، أو استحداث طريقة تنظيمية جديدة أو طريقة تسويقية جديدة.

- مفاهيم أخرى مرتبطة بالإبداع والابتكار:

إن الإبداع والابتكار مفهومان متقاربان ومتلازمان، ويكمل أحدهما الآخر، ولا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر، حيث تبدأ كل الابتكارات بالأفكار الخلاقة، ومن هذا المنطلق يُعتبر إبداع الأفراد والمجموعات هو نقطة البداية لعملية الابتكار، أي أن الإبداع شرط ضروري للابتكار.

¹ صائب الألوسي، تنمية الفكر الابتكاري، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 7.

² طارق نبيل محمد الدسوقي، إدارة الابتكار والتطوير، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص 34.

³ السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2011، ص 16.

إن عملية الاختراع هي جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار، فالاختراع هو الظهور الأول لفكرة منتج جديد أو عملية جديدة، بينما الابتكار هو المحاولة الأولى لتطبيقها عملياً. أي أن الابتكار، طبقاً لهذه النظرة، يمكن تمثيله بالمعادلة التالية¹:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{استغلاله}$$

كما قدّم تشييرير تمييزاً اقتصادياً بين الاختراع والابتكار، مشيراً إلى أن الأول يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، وأن الموارد الملموسة كالنقود والمهندسين أقل أهمية في تحقيقه، وهو مرتبط بأساس المعرفة العلمية والعنصرية والتقدم الكلي في العلوم التقنية.

أما الثاني، فهو مرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة والموارد الملموسة².

أي أن الإبداع هو توليد أفكار جديدة أو التوصل إلى حل مختلف لمشكلة ما، في حين أن الابتكار هو تطبيق عملي وتحويل هذه الأفكار إلى عمل ملموس.

ثالثاً - الفرق بين الإبداع والابتكار:

كان للتطور التكنولوجي والعلمي دور كبير في التفريق بين الإبداع والابتكار، وفي فهم الدوافع من وراء ظهور العباقرة من خلال الأبحاث والنظريات في علم النفس، ومن خلال قياس الذكاء، حيث بدأ ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة من العمليات العقلية والمعرفية، التي لها علاقة متينة بالتفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة³.

فالإبداع يستهدف إيجاد أفكار غير مألوفة، والابتكار هو تطوير الاختراع وإضافة تجعله يواكب الحضارة مثل تطوير الهاتف السلكي إلى هاتف غير سلكي.

ويستهدف تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد، أي يشير إلى استخدام فكرة أو أسلوب متداولين بطريقة أفضل مما هو معتاد⁴.

¹ سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1431 هـ، ص 41.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 25.

³ ممدوح عبد المنعم الكنان، سيكولوجيا الإبداع واساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 20-22.

⁴ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال، ط1، دار حامل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 25.

الجدول (02): يوضح أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار

الإبداع <i>créativité</i>	الابتكار <i>innovation</i>	
فردية	جماعية	1- الجماعة
متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة	2- العملية
غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد	3- الأثر
استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال ادوات استراتيجية	4- التكوين
عصف الأفكار	تسيير المشاريع	5- نوع الاجتماعات
تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والاجماع حولها	6- نوع التفكير
التوجه نحو التفكير	التوجيه نحو التطبيق	7- دور المشرف المسؤول
مصدر <i>ressource</i>	كفاءة <i>compétence</i>	8- أهميتها في المؤسسة

بن مويظة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه الاغواط، 2004/2005، ص 55.¹

وكتلخيص لما جاء في الجدول السابق، فإن الإبداع تصرف فردي أو شخصي، مصدره عقل الفرد نفسه، بينما الابتكار هو عملية جماعية، يتدخل فيها عدد من المتعاملين. وبذلك، يفترض في الإبداع أن الفكرة جديدة كلياً بالنسبة لمُقرّحها، بينما درجة الحدة ترتبط بمجال معين في الابتكار، على اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية، والثانية عملية تفاعلية.

المطلب الثاني: أهمية ودوافع الإبداع والابتكار

أولاً - أهمية الإبداع والابتكار:

لا يمكن تجاهل أهمية الابتكار والإبداع في كل مجالات الحياة، فلولاً الابتكارات، لا سيما الناجحة منها والمفيدة، لما كانت المجتمعات قد حققت ما وصلت إليه من تقدم في جوانب الحياة المختلفة. وتتفق الدراسات في مجال الابتكارات والإبداع على أهميتهما للمؤسسة وللصناعة ككل لما يحققانه من مزايا عدة، فلقد أصبح

¹ بن مويظة مسعود، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه الاغواط، 2004/2005، ص 55.

ينظر إلى الابتكار على أنه مصدر لتحقيق الثروة، وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية¹.

1- أهمية الإبداع:

يساهم الإبداع بشكل إيجابي على المستوى الفردي والجماعي، إذ تكمن أهميته فيما يلي²:

- تشغيل العقل بشكل كبير؛
- تحرير العقل، فيجعله أكثر استيعابًا للمعرفة؛
- تعلم المعالجة بشكل أكثر كفاءة؛
- التفكير بطريقة غير تقليدية يحرر العقل من الأنماط وعادات التفكير القديمة؛
- إتاحة طرق بديلة في التفكير؛
- الكشف عن الجوانب المخفية للشخصية، فيزيد صلة الفرد بذاته، فيقوده ذلك للتفرد من خلال إظهار المواهب والقدرات الداخلية؛
- المشاركة الجماعية، حيث يعزز مهارات العمل الجماعي والتعاون.

2- أهمية الابتكار:

يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط التالية³:

- معيار تُحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والأمم، وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛
- مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات، فالمؤسسات تنفق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج؛

¹ سهام طرشاني، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، جامعه الشلف، الجزائر، 2019-2020، ص 7.

² ليلي العجيب، مفهوم الإبداع، <http://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع 10 أبريل 2025.

³ ثريا شنبی، سعيد بن لخصر، البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة حاله الريادة العالمية (فرنسا)، ط1، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، 2019، ص 10.

- قابلية تفاعل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق، أي اكتساب ميزة تنافسية؛
- بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الأزمات مع مرور الزمن؛
- الابتكار هو أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثانيًا - دوافع الإبداع والابتكار:¹

دوافع الإبداع والابتكار متعددة، يمكن إيجازها فيما يلي:

1- دوافع ذاتية:

- الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية وإبراز الذات؛
- السعي لتقديم مساهمة مبتكرة وقيمة مضافة عالية؛
- المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل والأشياء الغامضة والمعقدة؛
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛
- الرغبة في الاطلاع والمعرفة والبحث وتجريب أكثر من مجال عمل؛
- إشباع الحاجات النفسية الشعورية واللاشعورية بطريقة أحسن وأفضل من السابق، والمساعدة على بلوغ الأهداف والمكاسب المادية والمعنوية.

2- دوافع خارجية:

- الإبداع ضروري لإدارة المشاريع وضمان الحيوية والنمو والاستمرارية والتميز في بيئة النشاط والعمل، من خلال إتاحة الفرص للتميز ومواجهة المشاكل والتهديدات التي تفرضها الديناميكية المتسارعة للبيئة المحيطة؛

¹ الطيف عبد الكريم، محاضرات في ادارته الابتكار، المرجع السابق، ص 23.

- الإبداع ضروري للتصدي للمشكلات والمعوقات التي من المحتمل أن تواجه الفرد في حياته، أو مدير المؤسسة في إدارة وتنظيم مشروعه وضمان نموه واستقراره، أو حتى المجتمع في تطوره وقدرته على تحقيق الرفاهية والازدهار، من خلال ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تضمن تحقيق التميز، والرفع من الإنتاجية، والاستجابة للحاجات المتزايدة والرغبات؛
- الإبداع ضروري لتحسين الخدمات والعلاقات العامة، وتطوير الطاقات الإنتاجية، والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها.

3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على العائد المادي؛
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة والشهرة؛
- الحصول على وظيفة عالية؛
- خدمة المجتمع وضمان تطوره وازدهاره من خلال تحقيق التفوق وضمان استمراره في مختلف المجالات.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الإبداع والابتكار

للإبداع والابتكار عدة خصائص نذكرها كما يلي:¹

أولاً - خصائص الإبداع والابتكار:

1- خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي نحددها فيما يلي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛

¹ طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004 ص26-27.

- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجة متفاوتة وفي مجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع عند البشر، وترك لهم أمر تنميتها وصلتها؛
- الإبداع علم نظري تجريبي غير نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدًا والعكس صحيح؛
- يعتمد الإبداع على التفكير الاحتمالي الذي له أكثر من حل؛
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، وقابل للانتقال والتطبيق؛
- أكثر إحساسًا بالمشكلات، أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها؛
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص البيئية؛
- لا تشترط الجدة للآخرين، بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.

2- خصائص الابتكار:

يتميز الابتكار عن غيره من المفاهيم بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- الابتكار قابل للتنمية إذا توفرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة، وفي المدرسة، والمجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء كانت مجتمعية أو خاصة بالفرد نفسه؛
- يظهر الابتكار في جميع جوانب الحياة: المادية والمعنوية، الأدبية والفكرية، الاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة؛
- الابتكار ظاهرة معقدة أو مجموعة معقدة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة، فقد يُنظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى يُنظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها؛
- الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الإنسان على الأرض، فقد كانت لديه دائمًا الرغبة في البحث عن الجديد، وحب الاستطلاع، والتغيير، والتجديد، والاستمتاع؛
- لدى كل فرد قدر من الابتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة عالية، ومنهم من لديه قدرة منخفضة، أما الغالبية فهم متوسطو القدرة الإبداعية.

¹ سليم بطرس جلده، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ثانيًا - أنواع الإبداع والابتكار:

هناك أنواع عديدة من الإبداع والابتكار يمكن تمييزها وفقًا لمعايير مختلفة، فالابتكار قد يكون إداريًا أو علميًا أو أدبيًا أو فنيًا، وقد يتمثل في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة، أو سلعة استهلاكية جديدة تشبع بعض حاجات الناس، وتغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة¹.

وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤوسيه، ويدفعهم للعمل بروح الفريق الواحد، أو بزيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض².

وقد ميز بعض الباحثين بين أنواع مختلفة من الإبداع والابتكار، منها:

1- الإبداع الفني:

وهو الإبداع الذي يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وكل ما يتعلق بنشاطها، والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة³.

2- الإبداع الإداري والتنظيمي:

يعرف الإبداع الإداري بأنه إجراء يهدف إلى التغيير الأفضل في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية، الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس في المنظمة، ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المنظمات على تقديم الأفكار الإبداعية، ودعمها وتبنيها⁴.

كما يعرف أيضًا بأنه النشاط الذي يتجلى فيه ذلك الأثر، لكونه يساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ويعرف أيضًا بأنه قدرة الإداري على تغيير أو استحداث أسلوب جديد واستخدامه لتقنيات حديثة، ملائمة مع متطلبات البيئة، ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجيات المجتمع.

¹ جمال خير الله، المرجع السابق، ص 19.

² لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الابتدائي لدى المديرين وعلاقته بحل مشكلات الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 90.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإداره الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

⁴ المرجع السابق، ص 24.

فالابتكار التنظيمي يقصد به الاجتهاد في تصوير أحسن الطرق وتطبيقاتها في تنظيم الهياكل والأنشطة والموارد، بهدف إزالة أو تقليل العراقيل التي تؤثر على الحركة الطبيعية للموارد الموظفة، مما يحقق زيادة الفعالية والأداء، ويؤثر على تنافسية المؤسسة.¹

3- الإبداع والابتكار التكنولوجي:

فيكون بصفة منتج أو أسلوب فني يخص التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، ويكون كنظام مفتوح على البيئة التقنية، العلوم والتكنولوجيا، والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، لتتغذى من مختلف مواردها، قصد تحويلها إلى إبداعات في صورة منتجات أو أساليب محسنة أو مستحدثة الخصائص الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة تمثل مصدراً لتمييز المنتجات، من خلال الجودة العالية، والخدمات المميزة والسريعة التي تختلف عما يقدمه المنافسون. وهذا ما يحفزهم على اقتناء تلك السلع أو الخدمات، والحصول على رضا الزبائن للمنظمة، وبالتالي زيادة فرصة بقائها في السوق.

4- الإبداع والابتكار التسويقي:

يعمل الابتكار التسويقي على تلبية حاجيات ورغبات المستهلك، عن طريق التفكير والعمل على طرح حلول في شكل منتجات وخدمات جديدة. كما يعمل على اكتشاف أسواق جديدة، مع الاعتماد على الأسواق الحالية. ليس الابتكار مجرد فعل تقوم به المؤسسة، بل هو أسلوب يساهم في خلق حالة تسويقية جديدة، سواء في المنتج، أو الترويج، أو أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.²

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار في المؤسسة

وفي هذا المبحث سنتعرف على العلاقة التي تجمع بين الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار في المؤسسة

المطلب الأول: العوامل المساعدة على تفعيل الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة

المقصود بإدارة الإبداع والابتكار هو النظر إلى الظواهر والمشكلات الإدارية والفنية بمنظور جديد، وعلاقات غير مألوفة لتفاعلات الفرد والعمل والمؤسسة والمجتمع، لتحقيق التقدم والتطور. وعليه، فإن إدارة الإبداع الموجه والمدفوع بشكل مخطط ومدرّس تهدف إلى تصميم أسلوب عمل جديد ينتج عنه عمليات أو

¹ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 23.

² علاء محمد سيد قنديل، نفس المرجع السابق، ص 25.

منتجات أو أعمال جديدة، وتشجيع الموظفين وحثهم على الإبداع في أي مجال من مجالات نشاط المؤسسة. ويبقى دور المدير المبدع هو اكتشاف واستغلال الطاقات المبدعة في المؤسسة وتوجيهها بما يحقق أهدافها¹.

أولاً- العوامل المؤثرة في الإبداع:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإبداع الى مجموعتين رئيسيتين²:

1- العوامل الفردية أو الشخصية: وتتمثل فيما يلي

أ- القادة: وهم مديرو المشاريع والمنظمات، بصفتهن كبار متّخذي القرار، ولهن قوة التأثير فيها، ويتوقف ذلك على مدى حياديتهن في طرح العملية.

ب- الأفراد المبدعون: وهم نقطة البدء. من خصائصهم: الثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع التغيير، والميل إلى الفضول والبحث، إضافةً إلى الحرص والتفكير.

ج- وسائط التغيير: وهم أشخاص تمّ منحهم مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محدد داخل المنظمة (وسيط داخلي)، أو منشأ خارجي (وسيط خارجي).

د- رواد الأفكار: وهم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام شخصي قوي تجاه فكرة جديدة، أو تكون لديهم القدرة على ترويجها للآخرين في المنظمة، وتتوفر هذه الخصائص عادةً لدى قدامى العاملين من أصحاب الخبرة الطويلة.

2- العوامل التنظيمية:

المبدعون لا بد لهم من محيط وسياق تنظيمي ينشطون ضمنه، ومن أهم هذه العوامل نجد:

أ- الهيكل التنظيم: وهو الإطار الذي يتمّ من خلاله تنظيم علاقات التبعية بين أفراد التنظيم، وتحديد نطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل.

ب- الثقافة التنظيمية: وهي نمط من الافتراضات الأساسية، مُبتدعة أو مطوّرة من قبل جماعة، تعلّموها من خلال التفاعل مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي. وهي التي أثبتت

¹ بلعور سعيدة، أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع والابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة، مداخله مقدمه ضمن الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار، جامعه غرداية، يومي 14 و 15 فيفري 2017.

² صورية شنبلي، السعيد بن لخضر، المرجع السابق، ص 25- 26.

صلاحيتها وتُعدّ قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس.

ج- **العوامل البيئية:** وهو النطاق الذي من خلاله تدخل المؤسسة في بحث فعال عن البيئة للحصول على أفكار جديدة لتبنيها، باتباع استراتيجية الدفاع للحفاظ على المكاسب، وكذلك استراتيجية التقريب لتدعيم الإبداع بكثافة، لمواكبة سرعة التغيير الحاصل.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الابتكار:

يمكن القول إن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في عملية الابتكار هما¹:

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الابتكار:

وتتعلق بشدة وكثافة علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، وتتمثل في:

- عوامل البيئة العامة في المجتمع؛
- القاعدة المؤسسية لأنشطة البحث والتطوير؛
- الخصائص والنزاعات العامة في المجتمع، بما يشمل الهيئة أو المنظمة؛
- التفاعل والعلاقات مع الخارج؛
- أجواء الحرية وصددها في المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الابتكار:

وهي التي لها صلة بالخصائص الداخلية والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتتمثل في:

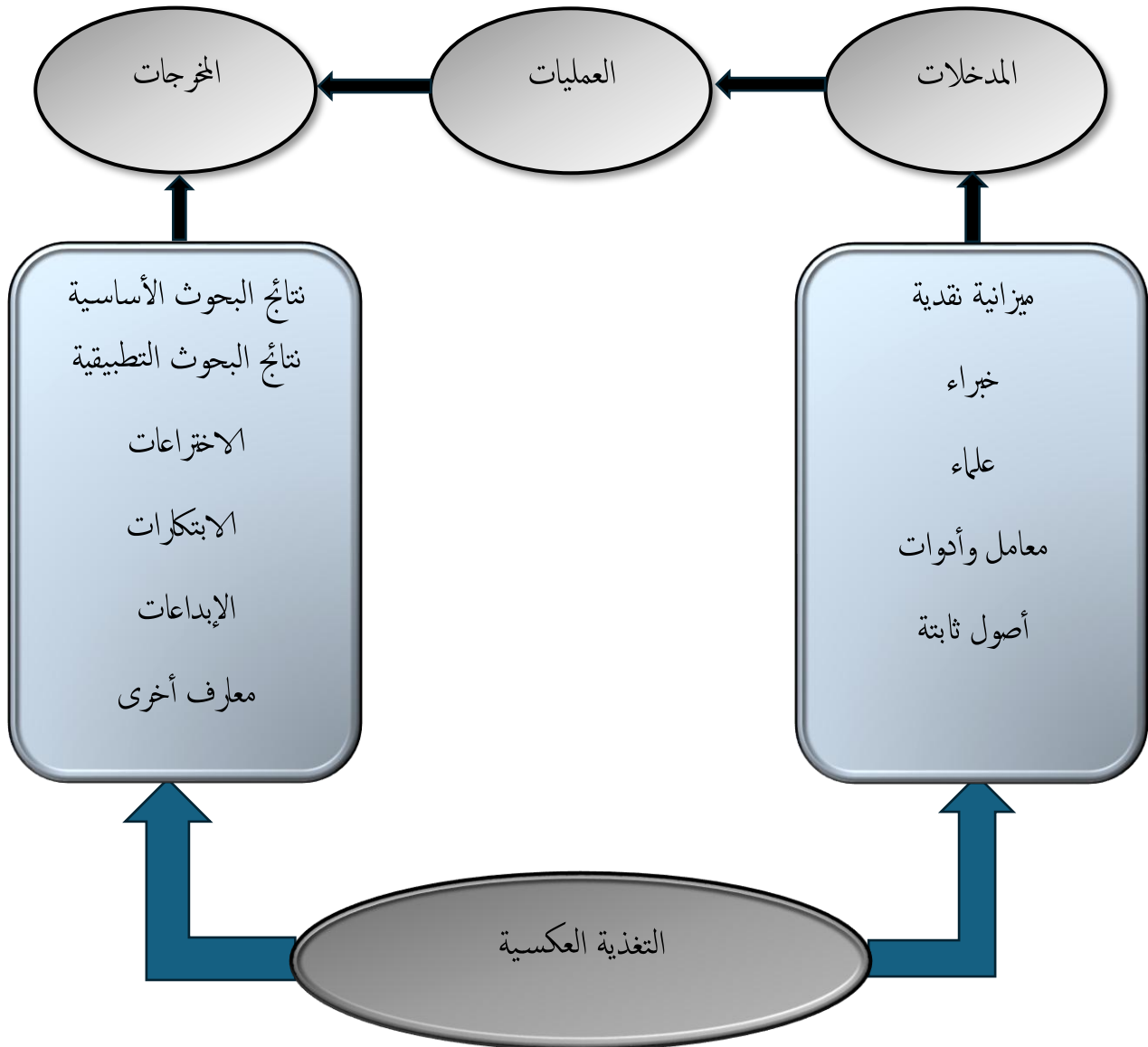
- استراتيجية المؤسسة، ومدى أهمية الابتكار في غاياتها وأهدافها؛
- الخصائص التنظيمية للهيئة أو المنظمة؛
- القيادة وأسلوب الإدارة ومدى تفاعلها مع التغيير؛
- الاتصالات داخل الهيئة أو المنظمة؛

¹ سورية شنبی، السعيد بن لخصر، نفس المرجع السابق، ص 13-14.

- نوعية الفريق القائم بعملية الابتكار ومدى خبرته وتفاعله.
- مما سبق، نستنتج أن أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في بلوغ هدف تفعيل الإبداع والابتكار هي:
- تبني المؤسسة مبدأ المشاركة والحوار في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بين الإدارة والموظفين؛
- الاهتمام بالتدريب والتكوين المتواصل، لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتأهيلها لرفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية؛
- تفعيل نظام حوافز عادل وموضوعي، يستجيب لتطلعات الأفراد داخل المؤسسة، مما يحفزهم ويدفعهم أكثر نحو الإبداع والابتكار والتقاني في تحقيق الأهداف؛
- تشجيع روح المبادرة لدى العاملين، ومنحهم الدعم المعنوي، والوقت الكافي، والحرية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة؛
- خلق بيئة تنظيمية تتميز بالمرونة العالية، تشجع على الإبداع والتجديد والتغيير والابتكار؛
- اعتماد تنظيم لا مركزي مرن، يساعد على أداء المهام، وانتساب الأوامر، وانتقال المعلومة داخل المؤسسة بسهولة؛
- وضع قوانين وقواعد داخلية تركز حماية حقوق العاملين داخل المؤسسة، في معاملة عادلة وكرامة يسودها الاحترام المتبادل، مما يخلق جوا إيجابيا بين مختلف مكوناتها؛
- تكريس قيم تنظيمية مثل الولاء والإخلاص، والوعي بحتمية تفعيل الإبداع والابتكار لضمان الاستمرارية والنمو، ضمن مبدأ وحدة الهدف بين العاملين والإدارة؛
- تبني القيادة الإدارية لمفهوم التنافس، وتنميته بين مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسة¹.

¹ سورية شنبی، السعيد بن لخصر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل رقم (02): يوضح تفاعل نظام الإبداع والابتكار في المؤسسة



المصدر: بلال خلف السكارنة، المرجع السابق ص 30.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة التي تحتوي على مدخلات كبيرة من ميزانية نقدية وخبراء وعلماء وأصول ثابتة، بالإضافة إلى معامل وأدوات ومن خلال العمليات التي تحدث ينتج عنها اختراعات وابتكارات وإبداعات من قبل العاملين فيها.

المطلب الثاني: معوقات وأساليب تنمية الإبداع والابتكار

سننتظر في هذا المطلب إلى معوقات وأساليب تنمية الإبداع والابتكار.

أولا - معوقات الإبداع والابتكار:

1- معوقات الإبداع:

- رغم المقومات السابقة الا أنه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي وتتمثل فيما يلي:¹
- المعوقات المادية والمتعلقة بإمكانيات أو ممتلكات المؤسسة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع، من أساليب وأماكن خاصة وحواجز مادية إضافية وغيرها.
 - القوانين والأنظمة التي تحد من الإبداع والمبادرة، وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة الحوافز وتقييم الأفكار، حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المؤسسة خصوصاً الربحية منها، الأمر الذي يعيق تخصيص ميزانيات للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
 - مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، بالإضافة إلى طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
 - غياب التشجيع من المؤسسة على تجربة أشياء جديدة، والخوف من الخطأ والفشل.
 - الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية، مما قد يُضعف من روح الابتكار لدى الأفراد داخل المؤسسة.
 - عدم دعم العمل الجماعي أو عدم اتباع أساليب صحيحة في تشكيل فرق العمل.
 - قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بما يضمن التدفق السريع والمستمر للمعلومات.
 - صياغة استراتيجية المؤسسة بعيداً عن أهداف إدارة الإبداع، وعدم ربطها بتطوير مهارات وقدرات الأفراد.
 - ضعف القيادة من حيث قلة المهارات والقدرات القيادية، وانعدام الوعي بمفاهيم إدارة الإبداع، وهو ما يشكل عائقاً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ رفعه عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 17- 18.

- غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة، ما يؤثر على الإحساس الجماعي بالمواقف والتحديات.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لتطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

2 - معوقات الابتكار:

إن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في تبني مدخل فعال للتعامل معها والحد من آثارها السلبية، فالمبتكرون يواجهون معوقات على عدة مستويات (الفرد، الجماعة، أو حتى الشركات) ومن أكثرها شيوعاً هي:¹

1- التمويل غير الملائم:

كل مشروع ابتكاري يتطلب تمويلًا مناسبًا في الوقت الملائم، موزعًا على مراحل التطوير. فغياب التمويل الكافي يُضعف فعالية الابتكار، حتى في الشركات الرائدة.

2- تجنب المخاطر:

معظم الناس لا يحبون المخاطرة، رغم أن الابتكار يتطلب القبول بها. كثير من الشركات تُردد عبارات مثل: "لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا سابقاً" ... مما يؤدي إلى قتل روح الابتكار.

3- الصوامع الوظيفية:

التقسيم الصارم للمهام يمنع التعاون بين الأقسام. المبتكرون بطبعهم يتخطون الحدود، لكنهم قد يواجهون عوائق كبيرة بسبب الفصل بين المهام، ما يعيق التقدم.

4- الالتزام بالوقت:

الوقت قيمة عالية في الشركات، وتوزيعه يتم بناءً على المردود، وهو ما يصعب تحقيقه في مراحل الابتكار، التي قد لا تظهر نتائج ملموسة إلا في مرحلة لاحقة.

5- المقاييس غير السليمة:

الاعتماد فقط على مؤشرات مثل الربحية والحصة السوقية قد يهمل الأصول غير الملموسة كالمعرفة والسمعة والقيادة، رغم أنها تشكل القيمة الحقيقية للمنظمة.

¹ أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

ثانيا - أساليب تنمية الإبداع:

هناك عدة أساليب تساعد على تنمية الإبداع، لذا سنذكر أسلوبين أكثر استخداما في المؤسسة، وهما¹:

أولا - أسلوب العصف الذهني:

تعتبر هذه الطريقة هجوما سريعا على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار والبدائل بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا بين ربع ساعة وساعتين تقريبا، كما ان هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وانارة ذهنهم بتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول الى أحسن حل وهذه الطريقة تتميز بـ:

- تعالج المشاكل بسرعة وتحتاج الى وضوح في تشخيص وعلان المشكلة.
- تتطلب مشاركين على درجة عالية من المرونة وعدم التقيد بقوالب الاجتماعات التقليدية.
- يجب على الاعضاء فهم خطواتها حيث تحتاج الى الاختصار والموضوعية من المشاركين وتحتاج ايضا مديرا ذا كفاءة عالية في ادارة الاجتماعات والتحكم في تنظيمها.
- وتمر طريقة العصف الذهني بعدة خطوات، وهي :

1- الحصول على بدائل وافكار (حوالي 15 دقيقة):

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، ومن ثم يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة؛
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها، وبالتالي صنع مناقشة البدائل،
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات، وحماية مقترحيها من الآخرين.

2- تنقية بدائل الحل والافكار (حوالي 45 دقيقة):

- شرح معنى الحلول، وتجميع المتشابهة منها في مجموعات، وتشجيع الاقتراحات الجديدة؛
- تحديد أحسن ثلاث او خمس حلول، فالقائد يعمل كحلقة وصل للأفراد والجماعة للمشاركة كملخص للحلول.

3- تحديد واختيار خطة العمل (حوالي 45 دقيقة):

- الابقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة، ومن ثم مقارنة البدائل وتحديد مزاياها وعيوبها؛
- اختيار انسب بديل، وتحديد أسلوب تطبيقه، فالقائد يوجه المناقشة لاختيار انسب بديل.

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص 326-329.

ثانيا - اسلوب دلفي او الاجتماع عن بعد:

يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان الناس يؤمنون بأنه مصدر للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا، في اجتماع يكون الاعضاء غير موجودين فيه وجها لوجه، وتتم بالخطوات التالية¹:

- 1- تحديد المشكلة وهنا يلاحظ ان المشكلة معروفة بشكل مسبق.
 - 2- تحديد اعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، ومن ثم تصميم قائمة اسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة، وتأثير بدائل الحل عليها، ليتم بعد ذلك ارسال القائمة الى الخبراء كل على حدة، طلبا لرأيهم.
 - 3- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابتها في شكل تقرير مختصر.
 - 4- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية، طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة ومن ثم تعاد الخطوات الرابعة والخامسة مرة اخرى، من اجل التوصل الى اكبر قدر ممكن من البدائل.
 - 5- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن اسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- ان طريقة دلفي تحتاج الى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، ولهذا تتناسب هذه الطريقة مع المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار، كما انها تحتاج الى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الاسئلة او الخطابات وارسالها واستقبال الردود وتحليلها وتلخيصها، ومن ثم تكرار نفس الخطوات.
- يمكن القول مما سبق ان الابداع هو قدرة الفرد على انتاج افكار او اشياء جديدة وحقيقية، واستخدامها في طرق جديدة. فالفرد يلجأ الى الابداع بحثا عن الشهرة والتميز والتفوق، اما المؤسسات والجماعات فتلجأ اليه من اجل تحقيق السرعة والمرونة في تصميم المنتجات او الخدمات، وحل المشكلات. فهي بمثابة اداة تستخدمها من اجل البقاء والاستمرار في السوق.

¹ فضيل دليو، تقنية دلفي: عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 2، 2022، ص ص 570-569.

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الابداع والابتكار في المؤسسة

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، لما له من دور محوري في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أصبح من الضروري في المؤسسات الحديثة أن تهتم بمستوى رضا موظفيها، ليس فقط لضمان الاستقرار الداخلي بل أيضًا كوسيلة لتعزيز الإبداع والابتكار، والذان يشكلان أساسًا للتنافسية والاستدامة في بيئة العمل المعاصرة، ويشير الرضا الوظيفي إلى الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته المهنية في ضوء توقعاته واحتياجاته الشخصية، وتتنوع مصادر هذا الرضا لتشمل عوامل مثل طبيعة العمل، بيئة المؤسسة، أسلوب القيادة، الفرص المتاحة للتطور والترقية، نظام الحوافز والأجور، بالإضافة إلى جودة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، كما يرتبط الإبداع والابتكار مباشرة بدرجة رضا الموظفين، حيث إن الموظف الراضي يكون أكثر استعدادًا للمشاركة بأفكاره، وأكثر قابلية لتحمل المخاطر المحسوبة التي يتطلبها التفكير الإبداعي. كما أن الأجواء الإيجابية داخل المؤسسة تعزز من قدرة الأفراد على التفكير خارج الإطار التقليدي، وتمنحهم الشعور بالأمان النفسي الذي يحتاجونه لاستكشاف حلول جديدة والتعبير عنها.

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الإبداع لدى العاملين، فقد وجد أن الموظفين الراضين يظهرون مستويات أعلى من الالتزام ويبدون استعدادًا أكبر للمشاركة في تطوير المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن تعزيز الرضا الوظيفي لا يعد هدفًا في حد ذاته فحسب، بل أداة استراتيجية لتعزيز الابتكار المستدام.

ومن الأبعاد المؤثرة في هذه العلاقة نذكر القيادة والإشراف، إذ تلعب القيادة دورًا محوريًا في خلق مناخ تنظيمي محفز وذلك من خلال دعم الموظفين، والإنصات لمقترحاتهم، وتقدير إنجازاتهم. كما أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يسهم في تقليص الفجوة بين الموظف والإدارة، ما يعزز من وضوح الأهداف، ويزيد من فرص التفاعل الإبداعي¹.

أما الحوافز المادية والمعنوية فهي أيضًا عنصر أساسي في تحفيز الموظفين على المبادرة والابتكار. فكلما شعر الموظف أن مجهوده معترف به ومكافأ عليه، زادت دافعيته لتقديم المزيد من الأفكار والاقتراحات

¹ عبد الباسط محمد، الرضا الوظيفي وأثره في تنمية الإبداع التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 12، 2018، ص 45-46.

البناء، وكذلك فإن فرص الترقية والتطور المهني تعد من بين العوامل التي تدعم الطموح وتدفع الموظف إلى تحسين أدائه وتوسيع نطاق مساهماته.

أن ظروف العمل المناسبة بما في ذلك بيئة العمل المادية والنفسية تساهم في رفع مستوى التركيز والراحة، مما ينعكس على نوعية التفكير ومستوى الإنتاجية فالموظف الذي يعمل في بيئة داعمة يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، ويتحول إلى مساهم فعال في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، ومن المهم أن تدرك المؤسسات أن الاستثمار في رضا الموظف هو استثمار طويل المدى في قدراتها التنافسية فالابتكار لا ينشأ في بيئات يسودها الضغط أو الشعور بالتهميش، بل يحتاج إلى بيئة تقدر الإنسان وتحترم جهوده وتؤمن بإمكاناته.

في الختام يمكن القول إن الرضا الوظيفي لا يمثل فقط مؤشراً على رفاه الموظف، بل يعتبر ركيزة أساسية لتنغيل الطاقات الإبداعية وتحقيق الابتكار داخل المؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تسعى إلى التطور والتجديد المستمر مطالبة بوضع سياسات واضحة لدعم رضا الموظفين وتقييمه بشكل دوري، بما يضمن بيئة عمل صحية وفعالة¹.

¹ الشمري/أحمد، أثر بيئة العمل على الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، المجلة الدولية للتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 2، 2020، ص 101-102.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع الرضا الوظيفي والابداع والابتكار من المواضيع الهامة، نظرا لدوره الكبير في تحقيق التنمية والتطور داخل المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي يعرفها العالم حاليا والتي تتطلب التميز لضمان الاستمرار، فالرضا الوظيفي يشكل دافعا اساسيا لعملية الابداع والابتكار، فكلما شعر العامل بالارتياح زادت قدرته على التركيز وتقديم أفكار جديدة غير مسبقة مما يؤدي الى الابداع والابتكار، والتطوير وهذا يجعل المؤسسة في الريادة ويعزز قدرتها الانتاجية ويمنحها ميزة تنافسية، كما ان الابداع والابتكار لا يمكن ان يتحققا الا في بيئة مستقرة وأمنة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

في هذا الفصل، ننتقل من الطرح النظري إلى البعد التطبيقي للدراسة، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن الأغواط كمجال للدراسة، نظرا لما تتمتع به من أهمية استراتيجية على المستوى الوطني، ولما تشكل من نموذج حي يعكس بيئة العمل في المؤسسات الإنتاجية الكبرى.

و هنا سنحاول تسليط الضوء على كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم في هذا الفصل تحليل النتائج بعد عرضها ومناقشتها والتوصل إلى النتائج بالإضافة إلى الاقتراحات والتوصيات، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن الأغواط؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض مناقشة نتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن الأغواط

في هذا المبحث سنتطرق الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على هيكلها والمصالح الموجودة بالإضافة الى اهدافها ومراحل عملية الإنتاج بها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الأغواط

انشأت مؤسسة مطاحن الأغواط في 03 جانفي 1980 بحيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية (BUHLER) وأصبحت تحت وصاية فرع الأغواط للحبوب طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في 05/05/2016 حيث قررت الجمعية الغير عادية للشركة المساهمة فرع الأغواط للحبوب إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي :

- التسمية: المركب الصناعي والتجاري "مطاحن الأغواط"؛
- الوضعية القانونية: تغيرت الوضعية القانونية لمؤسسة مطاحن الأغواط وأصبحت مركب صناعي وتجاري تابع لفرع الأغواط للحبوب "شركة ذات أسهم"؛
- رأس المال الاجتماعي: 432000000 دج؛
- المساهمون المجمع العمومي للصناعات الغذائية (فرع الأغواط للحبوب)؛
- المقر الاجتماعي المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط؛
- المساحة الاجمالية 10 هكتار، المساحة المبنية: 6 هكتار؛
- قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب، قمح لين)؛
- قدرة الانتاج اليومي: قمح صلب 1000 قنطار / اليوم _ قمح لين: 2500 قنطار/ اليوم؛
- المواد المصنعة:

- ✓ سميد ممتاز: 25 كلغ - 10 كلغ؛
- ✓ سميد عادي: 25 كلغ؛
- ✓ دقيق ممتاز: 1 كلغ، 2 كلغ، 5 كلغ، 10 كلغ 25 كلغ؛
- ✓ دقيق المخابز: 50 كلغ؛
- ✓ النخالة: من القمح الصلب واللين،
- ✓ الكسكس (1 كلغ 10 كلغ).

- الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب 182 عامل في 31/12/2015 موزعين

على الشكل التالي¹:

✓ 20 إطار.

✓ 50 عون تحكم.

✓ 112 عون تنفيذ.

- شبكة التوزيع: تجدر الإشارة أن مطاحن الأغواط تقوم بتوزيع منتجاتها على مستوى (الأغواط، أفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، زلفانة، متليلي البيض، عين صالح، تيارت)؛ بالإضافة الى ذلك فان زبائن المؤسسة من تجار الجملة والتجزئة يمثلون شبكه عريضة للتوزيع.

رؤية المؤسسة تسعى الى بلوغ الريادة في قطاع الصناعات الغذائية وذلك على المستوى الوطني وحتى على المستوى الدولي.

ويتضح ذلك من خلال العمل الدؤوب والحرص على تحقيق الاهداف المسطرة التي تمكنها من بلوغ اقصى انواع الجودة بالمواصفات والمعايير العالمية.

لمؤسسة مطاحن الأغواط العديد من المصالح التي نوضحها في الشكل التالي والتي سنتعرف على كل مصلحة منها وما تقدمه من خدمات.

إن المؤسسة تفكر من خلال إستراتيجيتها المستقبلية إلى التخلص من التبعية في التموين وتخطط في امتلاك أراضي الزراعية لضمان الاستقلالية التامة، وهذا الدليل واضح على التوجه نحو النمو والتطور وتحرير المركز التنافسي .وتتمثل رسالة المؤسسة في (تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات في مجال الصناعات الغذائية للاستعمال البشري والحيواني).

تعتمد المؤسسة على نقاط قوة تأهلها إلى بلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة، ومن هذه بين نقاط القوة التي تتمتع بها مطاحن الأغواط:

- الاستقرار في المناخ الاجتماعي؛

- موارد بشرية ذات كفاءة عالية؛

¹ مطبوعة مؤسسة مطاحن الاغواط.

- نقابة عمالية لا تعيق عمل المؤسسة؛
- تموقع جيد في الأسواق؛
- سيولة نقدية كبيرة وهو مستغلة.
- تكنولوجيا حديثة مستخدمة.

كما يجب عليها أيضاً تدارك النقص الحاصل داخلها والمتمثل في نقاط الضعف والتي من شأنها زعزعة استقرارها، ومن بين نقاط ضعف المنظمة نجد:

- القيود والحواجز التي تطبق على المؤسسة وتعيق عملها والمتمثلة في التبعية إلى مؤسسات أخرى كرياض تيارت والديوان الوطني للحبوب الخ.
 - نقص ملحوظ في وسائل النقل بالمؤسسة حيث تلجأ إلى تأجير معدات النقل والاستعانة بالناقلين.
- الخواص
- نقص فاضح في الترويج وعدم إعطائه أهمية كبيرة في عملية التسويق.
 - لا توجد في المؤسسة اداره مكلفه بالبحث والتطوير.
 - ضعف مسجل في الطاقة التخزينية للمنتجات النهائية مما يرهق عمل المسوقين للمنتوج في المؤسسة.
 - الاعتماد على مورد واحد للمواد الأولية والمتمثلة بالقمح.
 - لا تملك المؤسسة الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات التسويقية المتمثلة في اختيار الأسواق بل تخضع لسياسة الدولة والتي تجبرها بالعمل في منطقة جغرافية محددة والتي تتمثل في الوسط الجنوبي (الأغواط، غرداية تمنراست).
 - ضعف في عملية دراسة السوق وتكتفي فقط بتمويله بالمنتجات، أي يقتصر عملها في البيع وتحقيق الأرباح.¹

¹ مطبوعة مؤسسة مطاحن الاغواط.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل عملية الإنتاج بمؤسسة مطاحن الأغواط

للمؤسسة عدة أهداف ومراحل نذكرها كما يلي:

أولاً- أهداف المؤسسة:

إن نشاط مؤسسة مطاحن الأغواط وكما ذكرنا سابقاً أنها تنتج وتسوق الدقيق السميد ككل المؤسسات تعمل في هذا القطاع، إلا أن المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى في وضع أهدافها والتي ترمي لها في الأمد المتوسط والبعيد ومن بين هاته الأهداف تذكر منها:

1- مهمة المؤسسة:

تقتصر أهمية المؤسسة في إنتاج السميد والدقيق الذي يكثر عليه الطلب في السوق كونه من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، فإن من أهداف المؤسسة ضمان تموين السوق على مدار السنة.

2- الأهداف الإستراتيجية:

التجديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح وكذا زيادة الحصة السوقية وقيادة السوق وخلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم أحسن وأجود المنتجات في السوق ثالث

3- الأهداف الوظيفية:

أ- الأهداف التسييرية:

تقتصر على تحديد المسؤوليات ووضع النظام الفعال في الإعلام وتسيير الوثائق ووضع برامج التكوين والتدريب بكل المصالح والعمل على الثانية بالعلاقات العامة التي تربط العمال فيما بينهم أو بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

ب- أهداف وظيفة الإنتاج:

إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، وكذا إعداد برامج الإنتاج على أساس البرامج المسطرة والمخطط لها، والعمل على تعظيم الإنتاج وزيادة المردودية والحسين قدرات الإنتاج.

ج- أهداف تسويقية:

العمل على تطوير المنتجات واختراق الأسواق الجديدة وزيادة نقاط توزيعية جديدة ، وكذا تحسين صورة العلامة في ذهن المستهلك وضمان ولائه نحوها.

ثانيا- مراحل عملية الإنتاج:

تمر منتجات المؤسسة بعده مراحل يمكن ذكرها

1- مرحلة التموين الأولي:

تقوم المؤسسة بجلب المواد الأولية من الديوان الوطني للحبوب والمتمثل في مؤسسة DAIC الموجودة في المنطقة الصناعية بوشاكر حيث يعتبر الممون الوحيد والمحتكر للمؤسسة وذلك طبقا لسياسة الدولة التي تجبر على المؤسسة أن تتمون منه فقط، ومن حيث جودة القمح فإنه يتم فحص نوعية القمح من كلا الطرفين وذلك بالقيام بكشف تحليلي يبين النوعية.

يمر القمح عبر ميزان 50 كغ وبعده يشرع في عملية التنظيف والفصل الأولي إذ يتم نزع مختلف الشوائب والحصى والأوساخ ذات الأحجام الكبيرة ، تم يتم استقبال القمح من طرف خلايا تخزين المادة الأولية وتعتبر هذه العملية عن انتقال المادة الأولية من المخازن الموجودة في المؤسسة إلى مخازن ورشات التصنيع، وهي عملية مستمرة لا تتوقف إلا بتوقف الآلات أو العطل.

2- مرحلة التنظيف:

في هذه الحالة يمر القمح بميزان 25 كغ ومن ذلك إلى المغناطيس والذي بدوره يقوم بفصل الشوائب الحديدية ومن ثم يمر القمح بعملية التنظيف النهائي من خلال مروره بمفرزة خاصة لفصل البذور الداخلية وتنظيفها من الغبار.

3- مرحلة إضافة المياه:

حيث يتم في هذه المرحلة غسل القمح استكمالاً للمراحل السابقة وتمر هذه العملية بمرحلتين:

في هذه المرحلة وكل المراحل تترك الحبوب لتستريح وتتشبع بالمياه إلى درجة رطوبة ما بين 15 و 158.5 درجة على حسب المعايير التقنية والتقارير المخبرية المستخدمة في هذه المرحلة وأثناء

مروره إلى عملية الطحن تستعمل عليه مختلف الأجهزة والتقنيات في تحديد كمية الماء المضاف ودرجة الرطوبة وكذا تحديد المدة الزمنية حيث تستقر في حوالي ثماني ساعات كأقصى حد

4- مرحلة الطحن:

تمر الحبوب عبر ميزان 25 كغ تم تسحق مساحيق، تقوم بتكسير وطحن حبيبات القمح وفق تقنيات موضوعة من طرف الخبراء المختصين في مصلحة الإنتاج وذلك للحرص على ضمان النوعية وإرساله إلى خلايا أخرى بعد القيام بوزنها ومنه إلى التخزين على حسب كل نوع.

5- مرحلة الغرلة:

بعد عملية الطحن تأتي عملية الغرلة الأولى وذلك حسب حجم القمح والعملية الثانية تتم على حسب الثقل النوعي لهذه القطع إذ تمر جزيئات القمح المكسرة عبر غربال مصنف تقنياً حسب درجة انفتاح وانغلاق المسامات، وتخلف هذه العملية جزيئات خشنة يتم إعادة طحنها من جديد ومنه يتضح نوع المنتج ويتم إرساله إلى خلايا أخرى بعد القيام بوزنها ومنه إلى التخزين على حسب كل نوع.

6- مرحلة التوضيب والتخزين:

تعتبر هذه المرحلة الأخيرة في عملية الإنتاج بحيث يتم تعبئة المنتجات النهائية في أكياس على حسب كل منتج والفئات المباعة كما يتم وضع العلامة التجارية على المنتج وكذا تاريخ الإنتاج والاستهلاك الوزن، النوعية، التبيان الخ.¹

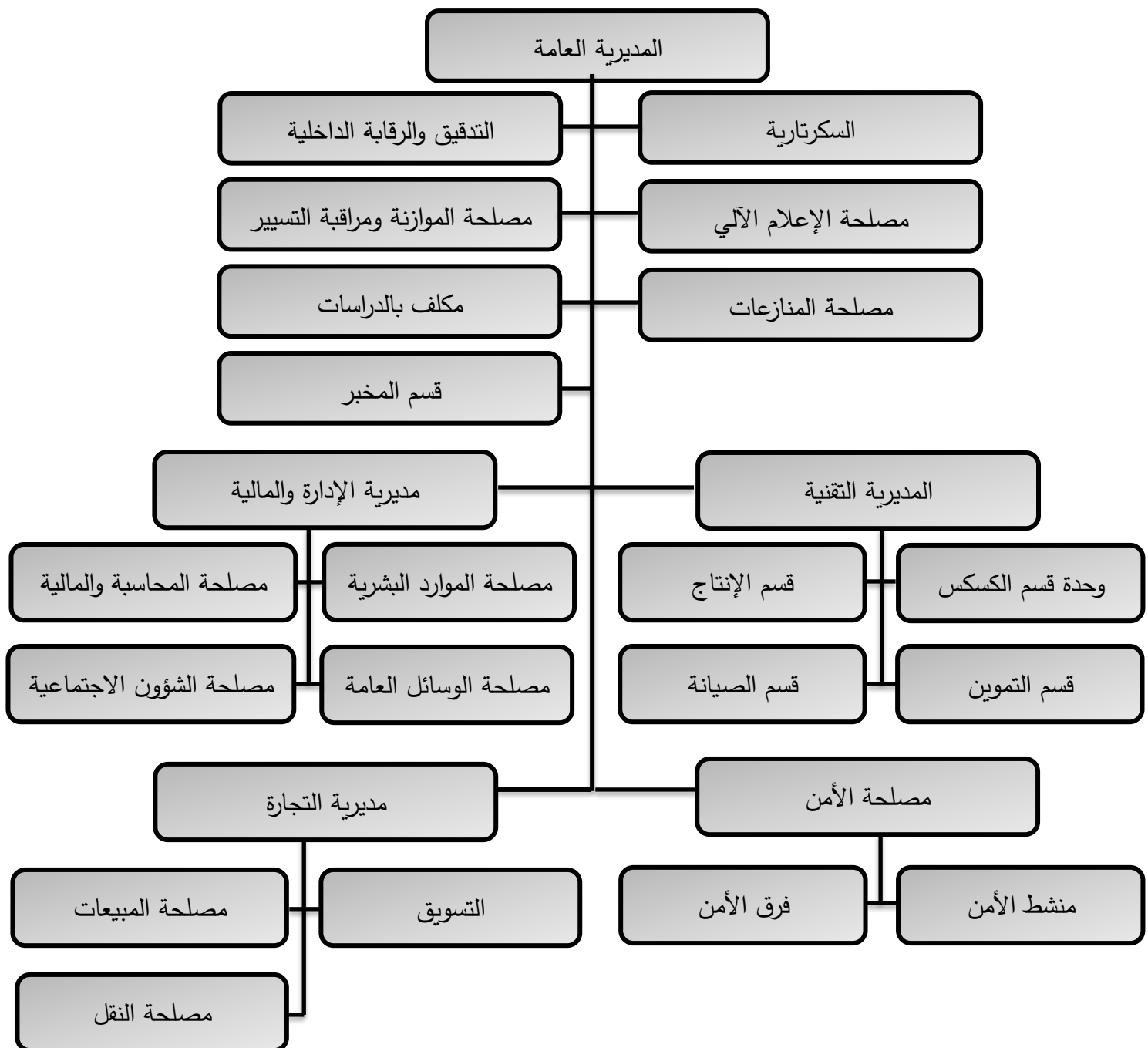
المطلب الثالث: التعريف بمختلف مصالح المؤسسة

تتكون مؤسسة مطاحن الأغواط من مجموعة إدارات، مصالح، وأقسام تتضح العلاقة بينها من خلال الهيكل التنظيمي وتسير المؤسسة من طرف المدير العام الذي يعمل على تطبيق القرارات الصادرة عن مجالس اللجان المختلفة والتنسيق بين المديرية والوظائف المختلفة للمؤسسة، كما توجد علاقة مباشرة للمدير العام مع بعض الموظفين وذلك في إطار التشاور.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد أنه يضم المديرية العامة وأربع مديريات فرعية تحتوي كل منها على مجموعة مصالح والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ مطبوعة مؤسسة مطاحن الاغواط.

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بمطاحن الأغواط

1- المديرية العامة:

يتأهّلها الرئيس المدير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف، يمكن حصره فيما يلي:

- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة؛
- المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج وسير العمل والعمال؛
- ان كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة ترجع إليه، وله الأحقية بالتصرف وأخذ القرارات، وكل المصالح المذكورة أبناء تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة.

السكرتارية:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالرئيس المدير العام، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

2- مصلحة الإعلام الآلي:

تكمّن أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

3- مصلحة المنازعات:

هي مصلحة مكلفة بجميع الأمور القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

4- التدقيق والرقابة الداخلية

تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق والرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام، يتأهّلها مدقق داخلي يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد التقارير التي تشير إلى نقاط الضعف والقوة فيها وإلى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة وهذا ما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها ويعتمد في ذلك على دليل التدقيق والمراقبة الداخلية المصادق عليه في سبتمبر 2013 وتم تحيينه في نوفمبر 2015 من قبل مجلس إدارة المؤسسة.

5- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة إلى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في :

- ✓ إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة ومتابعتها؛
- ✓ إعداد التقارير الشهرية والدورية؛
- ✓ إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة.

6- قسم المخير:

تتمثل مهمة المخير في مراقبة المواد الأولية القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية المتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخير مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الديوان الوطني للحبوب الجافة ومشتقاتها وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من خلال:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- إمكانية التخزين.
- تحديد نسبة رطوبة القمح وذلك لدراسة إمكانية تخزينه (نسبة امتلاك الماء)؛
- الوزن النوعي (القمح بنوعيه)؛
- تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للقمح اللين؛
- نسبة المواد المعدنية؛
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن ...) .بعد القيام بالتحاليل التي تستدعيها مواصفات الشراء ترسل المعلومات إلى رئيس قسم الإنتاج لاتخاذ القرار بالشراء أو عدمه¹.

¹ مطبوعة مؤسسة مطاحن الاغواط.

7- مديرية الادارة والمالية:

يعتبر المال العمود الفقري لأي نشاط سواء كان تجاريا أو إنتاجيا فيه تلبي الرغبات المادية والبشرية للنشاط وبفضله فمديرية الإدارة والمالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي تقوم في المؤسسة برئاسة مدير مكلف بالإدارة المالية وهي تضم مجموعة من المصالح وهي:

أ- مصلحة الموارد البشرية

تقوم بتسيير شؤون العمال من:

- معالجة الأجور العطلة السنوية، تقديم المنح والتحفيزات للعمال، تحرير عقود التشغيل.
- المحافظة على العلاقات مع الشريك الاجتماعي (علاقات العمل بين المستخدم والمستخدمين).
- تنفيذ سياسة الاتصالات الداخلية للمؤسسة.

ب - مصلحة المحاسبة والمالية:

مهمته الرئيسية هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد. وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

8- المديرية التقنية:

يرأسها مدير مكلف بالجانب التقني ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح التابعة له والتي تذكر منها:

أ- قسم الإنتاج:

تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج من السميد والفريضة والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية من القمح اللين والصلب.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- تخزين وتصريف المنتج.
- مراقبة النوعية والجودة من خلال إرسال عينات إلى المخبر كلما تغير فوج العمل (أي كل 8 ساعات).

يتابع رئيس قسم الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

ب - قسم التموين:

- يشرف عليه رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة المديرية التقنية، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:
- يلبي حاجات المؤسسة من المواد الأولية واللوازم والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية للتموين.
- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال.
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين.
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق.
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها. يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط.. الخ

ج - قسم الصيانة :

يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:

- يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج.
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال.
- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مملك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف.....)
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة.
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة.
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي. يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة.
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية.
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة.

- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

9- مديرية التجارة:

تعد مديرية التجارة المتحدث الوحيد على مستوى المؤسسة مع الزبائن وذلك فيما يتعلق سبيع المنتجات النهائية وقطع الغيار الموافقة داخل المؤسسة، ونجد لها كمهام أساسية أخرى :

- توجيه الانتاج تبعا لاحتياجات السوق؛
- توجيه وتطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛
- التنظيم، المراقبة والتنسيق مع نقاط البيع؛
- المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة ودعمها.

10- مصلحة الأمن:

تتمثل في وحدة التدخل التي تضم خمس فرق، أربع فرق، بدوام ليلي وفرقة بدوام نهارى، وتقوم أيضا بخدمات الاستقبال وأعمال التنظيف الداخلية والخارجية، وتتكفل أيضا بالأمن الصناعي.¹

¹ مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الاغواط.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

لا يمكن لأي دراسة أن تكتسب الصفة العلمية إن لم تستند من عدة قواعد وخطوات منهجية التي يحددها موضوع الدراسة من أجل الحصول على نتائج دقيقة ومعتمدة، وترتكز دقة النتائج على صحة الإجراءات التي يتبعها والأدوات والأساليب التي يستخدمها أثناء إجراء الدراسة وبناءً على ذلك قد جاء هذا المبحث لتوضيح الخطوات المنهجية المتبعة في دراستنا.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم ننتقل إلى المنهج المستخدم وأدوات الدراسة للوصول إلى بناء أداة القياس واختبار أداة الصدق والثبات، وكذا استعراض أساليب المعالجة الإحصائية (SPSS)، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث من خلال ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح لبعض موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط، والتي يبلغ عدد موظفيها 220 موظف (إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ)، وقد تم توزيع 52 استمارة عليهم.

2. **عينة الدراسة:** عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	52	100%
المسترجعة	46	88.46%
غير صالحة للتحليل	04	07.69%
الصالحة للدراسة	42	80.76%

المصدر: من إعداد الطالبة

تم توزيع (52) استبانة لموظفي مؤسسة "مطاحن الأغواط" أي ما يعادل نسبة 100%، وتم استرجاع (46) استمارة، أي ما يعادل نسبة 88.46%، في حين تمثل عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل في (04) استبانات أي ما يعادل نسبة 07.69%، بينما الاستبانات الصالحة للدراسة تمثلت في (42) استبانة بنسبة 80.76%.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

هناك نوعين من المصادر تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات كالتالي:

1. مصادر جمع البيانات الأولية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V24) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. في حين تم اعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة، وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

- بيانات خاصة حول الموظف تتكون من (06) أسئلة.
- بيانات حول متغيري الدراسة لكل من الرضا الوظيفي والابداع والابتكار في المؤسسة، تكونت من (30) سؤال.

2. مصادر جمع البيانات الثانوية:

وهي المصادر التي تحتوي على معلومات منقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية، وذلك للاحتمالات الخطأ في اختيار المفردات والمصطلحات المناسبة.

المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تحديد أساليب التحليل وقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS24 في عملية تفريغ البيانات ومعالجتها وأيضاً في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات " ألفا كرونباخ": الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، وكذا إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستمارة؛
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت المطلق بين الأوساط الحسابية؛
- الانحدار الخطي: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده؛
- معامل التحديد: لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانياً: صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم (أنظر الملحق رقم 01) لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث، وقد اخذنا بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة ومن ثم مراجعتها وتصحيحها، وبعد ذلك تم إعادة صياغة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات الأولية

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به اعتمدنا على مقياس الاستبيان لدراسة هذا الموضوع، في حين تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة، وقد اعتمدنا في بناء هذه الدراسة على صياغة أسئلة سهلة ومفهومة تتواءم وتتلاءم مع موضوع الدراسة والاجابة كانت تتمثل في مستوى ليكرت الخماسي، والاستعانة ببرنامج SPSS24 بالنسبة للبيانات الخاصة بمحور الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- **المحور الأول من الاستبانة:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، طبيعة العمل، سنوات الأقدمية).

- **المحور الثاني من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات (المستقلة) الخاصة بالرضا الوظيفي وهي تشمل (05) أبعاد وكل بعد مكون من مجموعة أسئلة (أنظر الملحق رقم 02).

- **المحور الثالث من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات (التابعة) الخاصة بالإبداع والابتكار ويشمل مجموعة من الأسئلة، والشكل التالي يبين العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة.

- **الجدول رقم (04): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة**

أرقام العبارات	المتغيرات		
من 01 إلى 03	نمط القيادة والاشراف	أبعاد الرضا الوظيفي	المتغير المستقل
من 04 إلى 07	نمط الاتصال		
من 08 إلى 12	الأجور والمكافآت		
من 13 إلى 15	فرص الترقية		
من 16 إلى 19	ظروف العمل		
من 20 إلى 30	/	الإبداع والابتكار	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم " ليكارت الخماسي " والذي يحتل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha coefficients' Cronbach)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.6) فأكثر حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	30	0.706

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي بلغ (0.704)، وهي قيمة تعتبر مرتفعة، مما يؤكد ثبات أداة البحث، ويعزز الثقة في دقتها وصلاحياتها لتحليل النتائج. ويقصد بثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابات ستكون متقاربة في حال إعادة تطبيقها على نفس الأفراد، وذلك باستخدام إحصائية "ألفا كرونباخ" لقياس الثبات، حيث يحكم على الأداة بعدم الثبات إذا كانت القيمة أقل من 0.6، بينما تُعد الأداة ثابتة إذا تجاوزت القيمة 0.6، مما يسمح بتعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة بأكمله.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

سننتظر في هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل بغية التعرف على استجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات محور الرضا الوظيفي بكل أبعاده، ومحور الابداع والابتكار في المؤسسة، وهذا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم اختبار الفرضيات لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سيتم هنا عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

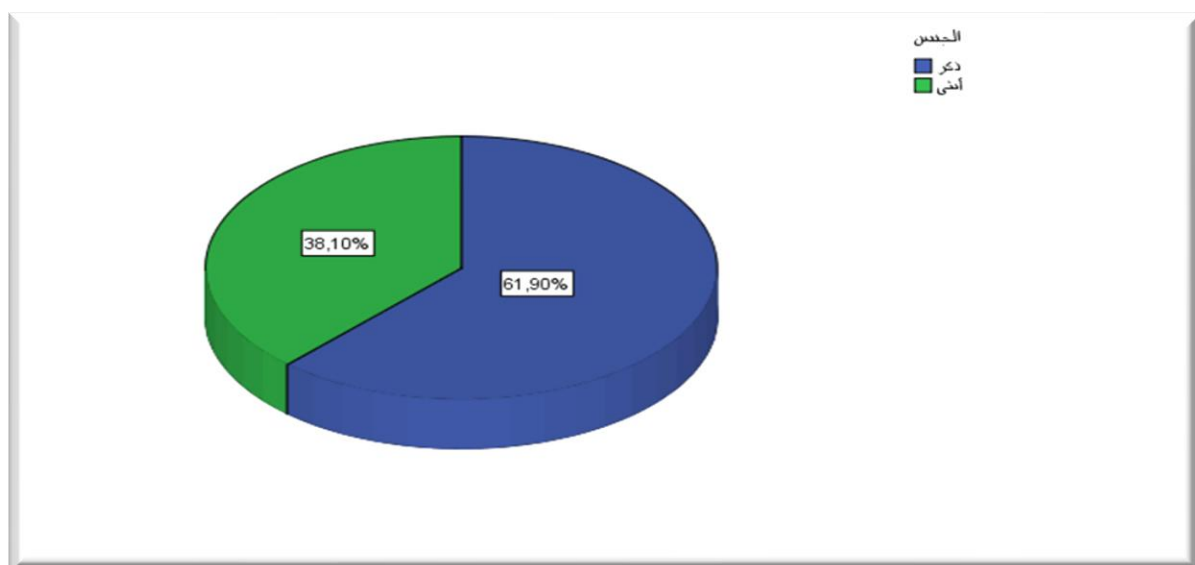
1- الجنس: من مجموع 42 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
الجنس	ذكر	26	61.9%
	أنثى	16	38.1%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS

الشكل رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

يتضح من الجدول السابق ان الذكور يشكلون النسبة الاكبر من افراد العينة الاحصائية، حيث بلغت نسبتهم 61.9%، مقابل 38.1% للإناث، وهذا يشير الى ان مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد بدرجة أكبر على العنصر الذكوري، لاسيما في المناصب التي تتطلب جهدا كبيرا وتحمل المسؤولية، نظرا لأهمية المؤسسة في الاقتصاد الجزائري، وتعكس هذه الاهمية جاهزية اطرار المؤسسة للتعامل مع اي طارئ في اي وقت مما يساعد على التكيف مع مختلف الأوضاع.

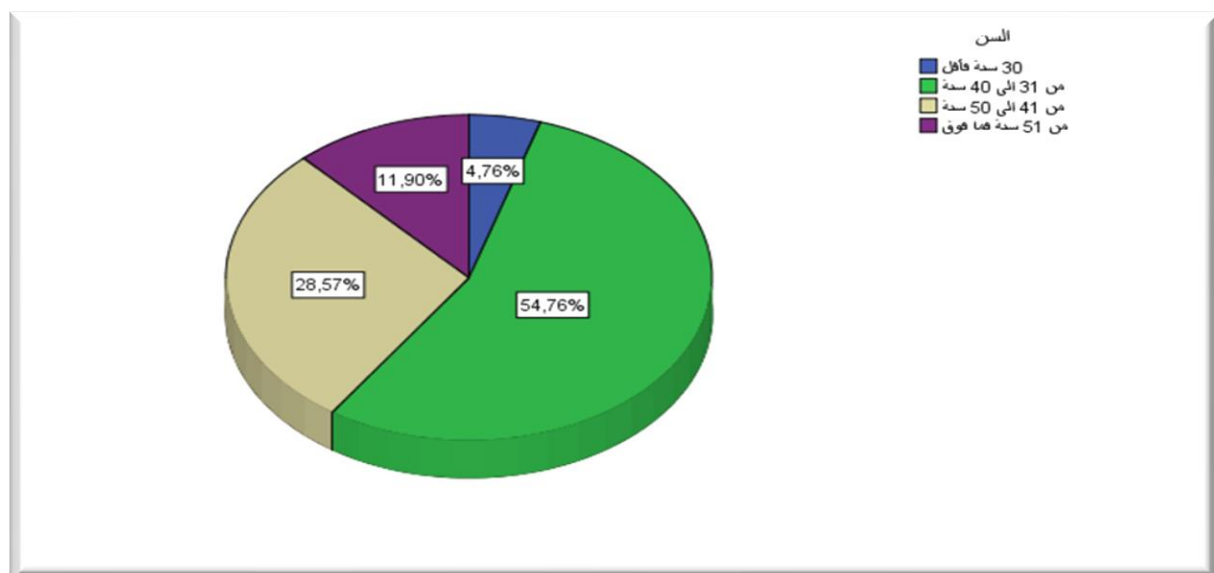
2- السن: من مجموع 42 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
السن	30 سنة فأقل	02	%04.76
	من 31 إلى 40 سنة	23	%54.76
	من 41 إلى 50 سنة	12	%28.57
	من 51 سنة فما فوق	05	%11.9
	المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل اعلاه يتبين ان الفئة العمرية الاكثر تمثيلا في العينة الاحصائية هي فئة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 31 و40 سنة، بنسبة بلغت 54.76%. تليها فئة من تتراوح اعمارهم بين 41 و50 سنة بنسبة 28.57%، ثم فئة الموظفين الذين تزيد اعمارهم عن 51 سنة بنسبة 11.90%. اما الفئة الاقل تمثيلا فكانت للموظفين الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة، بنسبة 4.76%. وتعكس هذه المعطيات، بناء على العينة التي تم استجوابها، اعتماد المؤسسة بشكل أكبر على الفئات العمرية المتوسطة في السن لما تتمتع به من قوة بدنية وخبرة في المجال.

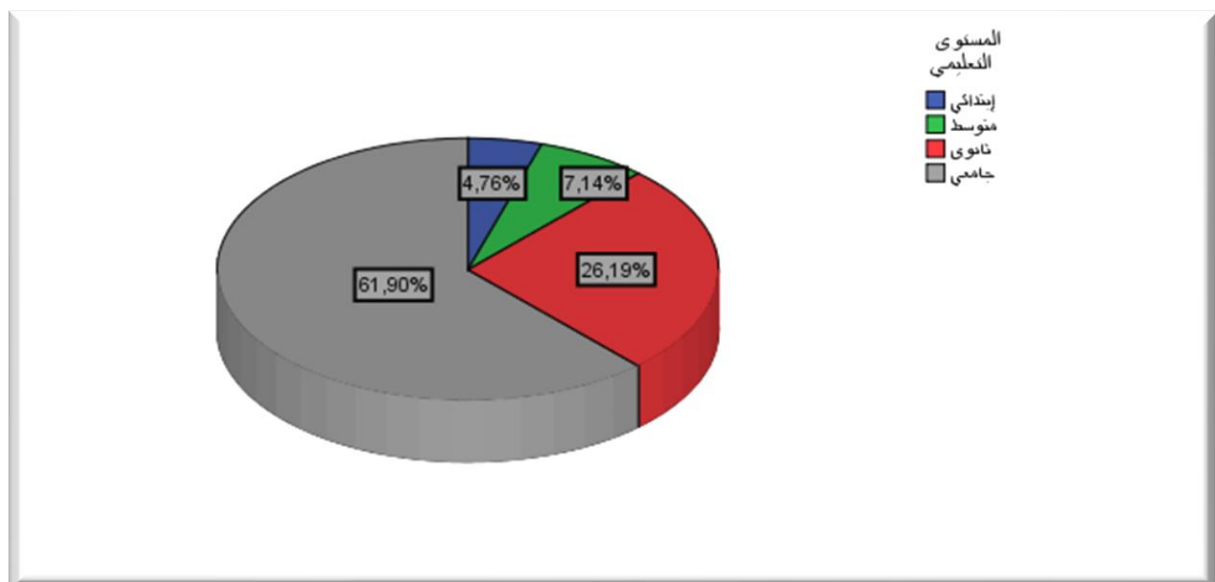
3- المستوى التعليمي من مجموع 42 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
المستوى التعليمي	ابتدائي	02	4.76%
	متوسط	03	7.14%
	ثانوي	11	26.19%
	جامعي	26	61.90%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (06): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول والشكل اعلاه، نلاحظ ان المستوى التعليمي السائد لدى افراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي، بنسبة بلغت 61.90%، وهي نسبة تفوق بشكل واضح المستويات التعليمية الاخرى. تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 26.19%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 7.14%، اما النسبة الاقل فقد تمثلت في حالتين فقط ضمن فئة المستوى الابتدائي. وبذلك يتضح ان اغلب افراد العينة من ذوي المستويات التعليمية العليا وحملة الشهادات، الامر الذي يعزز من جودة الدراسة، كون هذه الفئة أكثر فهما وموضوعية في التعبير عن واقع مؤسساتهم. ويعود ذلك ايضا الى سياسة التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة.

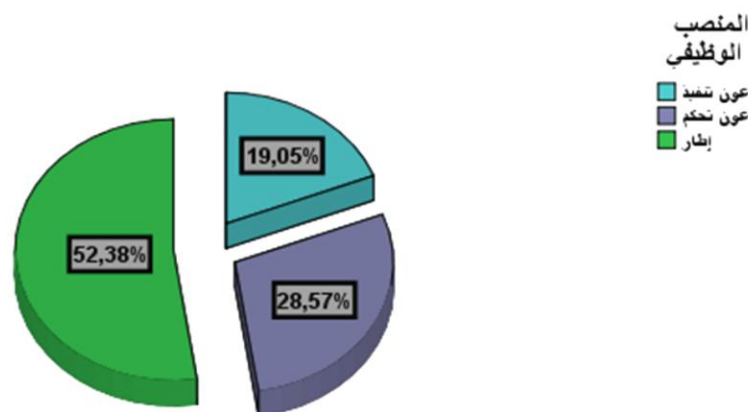
4- المنصب الوظيفي: من مجموع 42 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
المنصب الوظيفي	عون تنفيذ	08	19.05%
	عون تحكم	12	28.57%
	إطار	22	52.38%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (07): تركيبة عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة إطار احتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة بلغت 52.38% وهي نسبة كبيرة من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة أعوان التحكم بحيث بلغت نسبهم 28.57%، بينما فئة عون تنفيذ بلغت نسبهم 19.05%، ومن هنا نجد أن للدراسة أكثر مصداقية لكون أغلب المستجوبين في مستوى علمي عالي مما يؤهلهم لاستيعاب محتوى الاستبيان بشكل جيد.

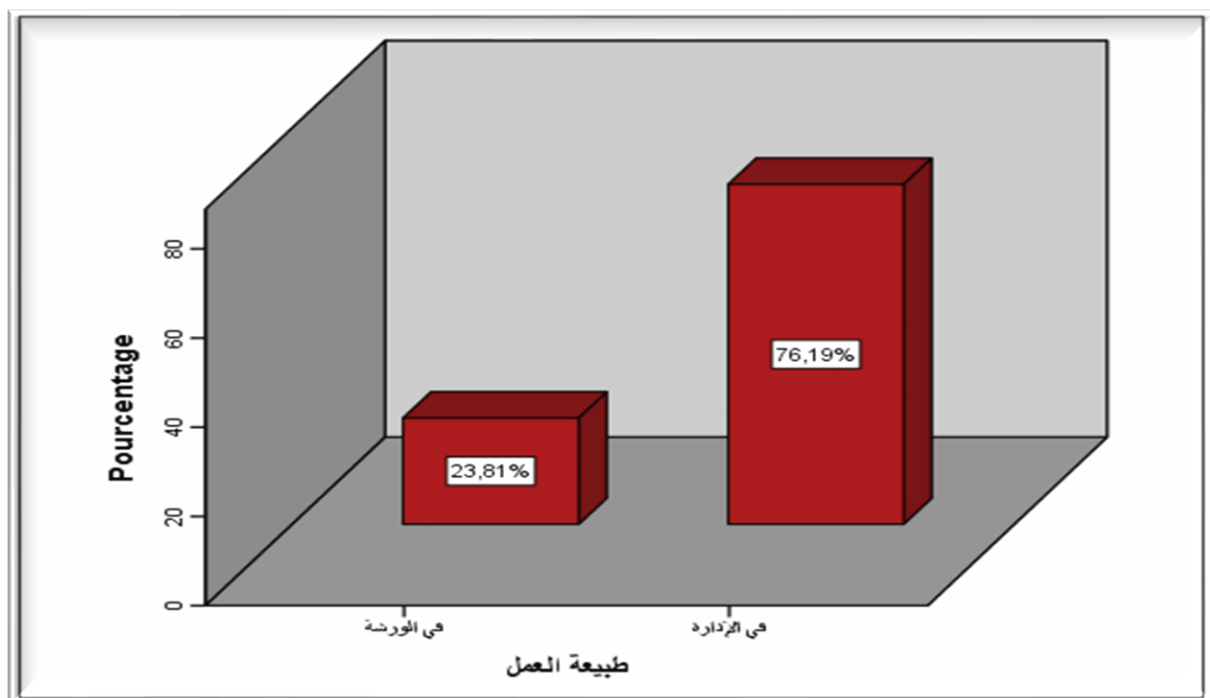
5- **طبيعة العمل:** من مجموع 42 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
طبيعة العمل	في الورشة	10	23.81%
	في الإدارة	32	76.19%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (08): تركيبة عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول والشكل اعلاه، يتبين ان فئة الموظفين العاملين في الادارة تمثل النسبة الاكبر من العينة الاحصائية، حيث بلغت 76.19% من اجمالي المستجوبين، في حين بلغت نسبة الموظفين في الورشة 23.81%. ويشير هذا التوزيع الى ان اغلب الموظفين ينتمون الى السلك الاداري، وهو ما يعكس تركيبة العينة التي تميل نحو الطابع الاداري أكثر من الجانب التقني او التنفيذي، ويرجع هذا التفاوت الى طبيعة الدراسة التي تتطلب استجابات دقيقة وواعية، وهو ما توفر لدى العاملين في الادارة ممن يتمتعون غالباً بمستوى تعليمي اعلى، مما يمكنهم من فهم محتوى الاستبيان والتفاعل معه بشكل اكثر دقة وموضوعية

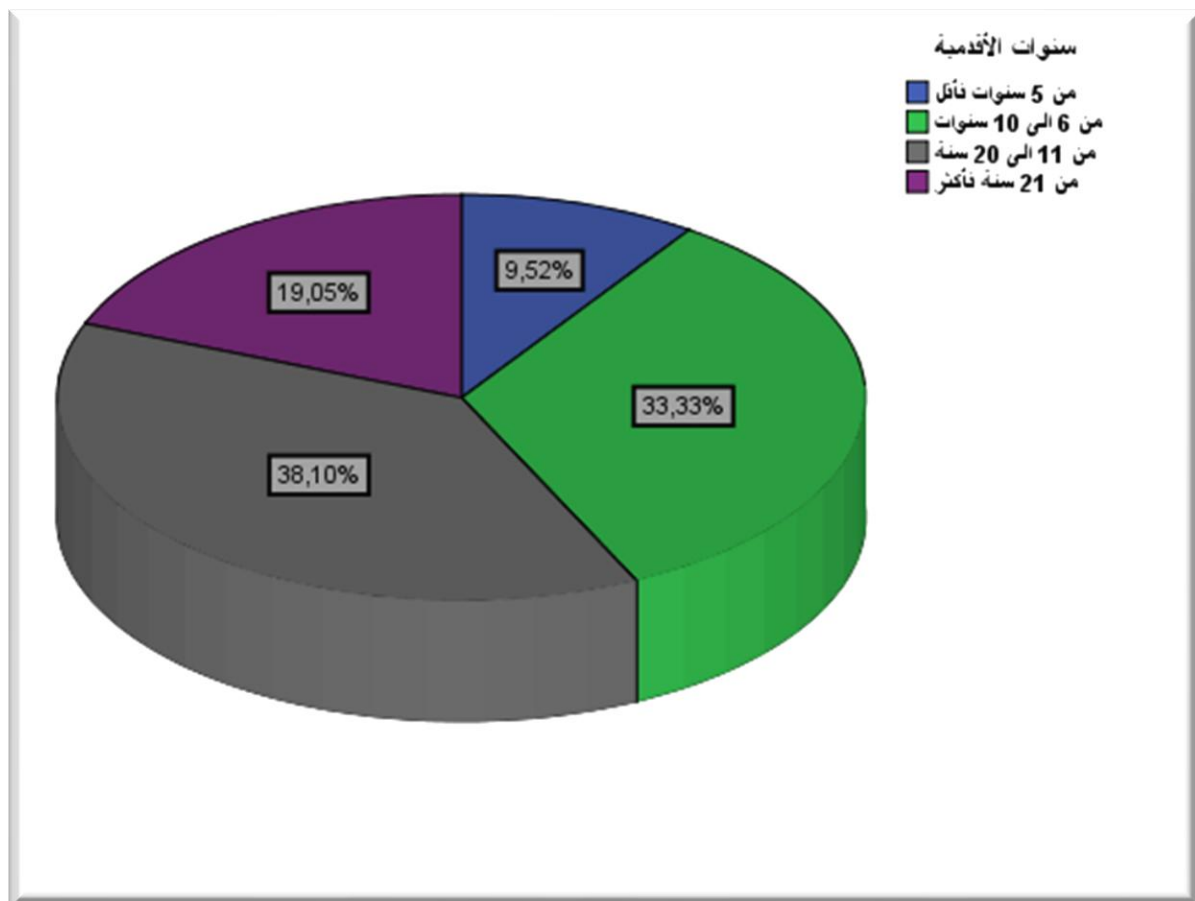
6- سنوات الأقدمية: من مجموع 42 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
سنوات الأقدمية	من 5 سنوات فأقل	04	09.52%
	من 6 الى 10 سنوات	14	33.33%
	من 11 الى 20 سنة	16	38.10%
	من 21 سنة فأكثر	08	19.05%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 09)

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 11 إلى أقل من 20 سنة، إذ تمثل نسبة 38.10% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 6 إلى 10 سنوات ظهرت في المرتبة الثانية، إذ تمثل نسبة 33.33%، بينما الفئة التي تفوق مدة خبرتها 21 سنة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 19.5%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة التي مدة خبرتها من 5 سنوات فأقل وذلك بنسبة 9.52%، تدل النتيجة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين،

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان، قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (أنظر الملحق رقم 10)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات

طول المدى: $4 = 5 - 1$

متوسط المدى: $0.8 = 5 / 4$

تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة	[1.8 - 01]
غير موافق	[2.6 - 1.8]
محايد	[3.4 - 2.6]
موافق	[4.2 - 3.4]
موافق بشدة	[05 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي)

1- المحور الأول: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بنمط القيادة

والإشراف"

الجدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "نمط القيادة والإشراف"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	توجد قيادة ديمقراطية في المؤسسة داعمة للأفراد	4.26	0.58	موافق بشدة
02	ترى أنه توجد روح المساندة الشخصية والعلاقة الودية بين المسؤولين والعمال في العمل	4.00	0.69	موافق
03	تعتقد أنه يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة مع وضوح في التوجيهات	4.10	0.65	موافق
المجموع		4.11	0.37	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات ال SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 4.11، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.37، في حين أظهرت العبارة رقم 01 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.24، بينما سجلت العبارة رقم 02 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.00، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارة رقم 01 الأكثر تجانساً بانحراف معياري بلغ 0.58، تليها العبارة 03 بانحراف معياري بلغ 0.65 و العبارة 02 بانحراف معياري بلغ 0.69 ، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي ووعي بممارسات القيادة داخل المؤسسة، وانعكاسها على مستوى التفاعل والتنسيق الإداري

2- المحور الثاني: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بنمط الاتصال"

الجدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد " نمط الاتصال "

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
04	تشعر بوجود حلقة اتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال	3.98	0.64	موافق
05	تقوم إدارة المؤسسة بتزويدك بكافة المستندات والمعلومات الضرورية	4.24	0.57	موافق بشدة
06	تسمح لك إدارة المؤسسة بإبداء رأيك وطرح أفكارك والمشاركة في صنع القرارات	4.17	0.79	موافق
07	تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في المؤسسة وشرح مواقفك بكل سهولة	3.76	0.79	موافق
المجموع		4.03	0.39	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول المعروض، يتضح أن المتوسط الحسابي المرجح لعموم عبارات هذا البعد بلغ 4.03، وهو ما يعبر عن توجه عام نحو الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري لإجابات العينة حول هذا البعد 0.39. وقد سجلت العبارة رقم 05 أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.24، في حين جاءت العبارة رقم 07 في أدنى مستوى من حيث الموافقة بمتوسط قدره 3.76، مع استمرار الاتجاه العام نحو الموافقة. وبخصوص تجانس الإجابات، فقد لوحظ أن العبارتين رقم 06 و 07 كانتا الأقل تجانسا بانحراف معياري قدره 0.79، بينما كانت العبارة رقم 05 الأكثر تجانسا بانحراف معياري بلغ 0.57. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يشعرون بوجود تواصل فعال بين المسؤولين المباشرين والعمال، وأن الإدارة تتيح لهم المجال لعرض أفكارهم والمساهمة في عملية اتخاذ القرار.

3- المحور الثالث: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالأجور والمكافآت"

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "الأجور والمكافآت"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
08	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الدرجة العلمية التي تحملها	4.10	0.72	موافق
09	يعتبر الأجر الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك في العمل مرضي	4.19	0.59	موافق
10	يؤكد على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين داخل ال أنت راضي عن التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة مؤسسة	4.14	0.68	موافق
11	تعتقد أن سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة وترضي الموظفين وتحفزهم على الابداع والابتكار	3.79	0.71	موافق
12	أنت مقتنع بان ما توفره لك وظيفتك الحالية من امتيازات يصعب إيجاده في مؤسسة أخرى	3.50	0.80	موافق
المجموع		3.94	0.37	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 3.94، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.37، في حين أظهرت العبارة رقم 09 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.19، بينما سجلت العبارة رقم 12 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.50، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارة رقم 12 الأقل تجانساً بانحراف معياري بلغ 0.80، في حين كانت العبارة رقم 09 الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.59، في حين تشير نتائج هذا الجدول إلى أن الأجر الذي يتلقاه الموظفين يتناسب مع الدرجة العلمية التي يحملونها وأن الأجر الحالي الذي يتقاضونه مرضي مقارنة بالعمل والمسؤوليات التي على عاتقهم، فسياسة الأجور والمكافآت المتبعة في المؤسسة عادلة وترضي الموظفين وتحفزهم على الابداع والابتكار.

4- المحور الرابع: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بفرص الترقية"

الجدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "فرص الترقية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
13	تعتقد بأن إدارة المؤسسة تمنح فرص الترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم وكفاءتهم في العمل	3.88	0.86	موافق
14	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات التدريبية من أجل تنمية المهارات	4.05	0.85	موافق
15	تشعر بأنك حصلت على ما تستحق من ترقيات في الوقت المناسب	4.00	0.69	موافق
المجموع		3.97	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 3.97، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.53، في حين أظهرت العبارة رقم 14 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.05، بينما سجلت العبارة رقم 13 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.88، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارة رقم 13 الأقل تجانساً بانحراف معياري بلغ 0.86، في حين كانت العبارة رقم 15 الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.69، في حين تشير نتائج هذا الجدول إلى أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يعتقدون بأن إدارة المؤسسة تمنح فرص الترقية بناء على مؤهلاتهم وكفاءتهم في العمل وأن المؤسسة تحرص على تقديم دورات تدريبية لهم من أجل تنمية مهاراتهم بالإضافة إلى شعورهم بأنهم يحصلون على ما يستحقونه من ترقيات في الوقت المناسب.

5- المحور الخامس: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بظروف العمل"

الجدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "ظروف العمل"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
16	تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك	4.05	0.49	موافق
17	ترى بأن إدارة المؤسسة توفر مناخاً آمناً من الاخطار المهنية والاضرار الصحية	3.67	0.85	موافق
18	تعتقد بأن إدارة المؤسسة تحرض على التحسين المستمر لبيئة العمل	4.29	0.63	موافق بشدة
19	تشعر بالانتماء والولاء في المؤسسة	3.62	0.66	موافق
المجموع		3.90	0.34	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 3.90، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.34، في حين أظهرت العبارة رقم 18 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.29، بينما سجلت العبارة رقم 19 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.62، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارة رقم 17 الأقل تجانساً بانحراف معياري بلغ 0.85، في حين كانت العبارة رقم 16 الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.49، في حين تشير نتائج هذا الجدول إلى أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يظهرون شعورهم بانتمائهم وولاءهم للمؤسسة و بأن إدارة المؤسسة تحرض على التحسين المستمر لبيئة العمل من أجل راحتهم وأداء مهامهم بأريحية.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الإبداع والابتكار في المؤسسة)

الجدول رقم (19): يوضح متوسط وانحراف عبارات الإبداع والابتكار في المؤسسة

رقم العبرة	عبارات المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
20	يشجع القادة الموظفين على طرح افكار جديدة	4.02	0.68	موافق
21	يتيح القادة مساحة من الحرية لاتخاذ قرارات من أجل تعزيز الابداع والابتكار	4.00	0.73	موافق
22	يتم تقديم التوجيه والدعم عند تنفيذ المبادرات الجديدة	3.95	0.58	موافق
23	تقدم المؤسسة حوافر مالية للأفكار الجديدة المبتكرة	4.45	0.55	موافق بشدة
24	توجد مكافئات معنوية مثل الشكر والتقدير للمبدعين	4.10	0.69	موافق
25	أشعر أن مجهودي لتنمية الابداع والابتكار يحظى بالاعتراف والتقدير	3.67	0.81	موافق
26	ترتبط الترقية بتحقيق الابداع والابتكار	4.00	0.69	موافق
27	بيئة العمل تتيح حرية التعبير عن الأفكار	4.00	0.73	موافق
28	تسمح البيئة القانونية والتنظيمية في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي	4.12	0.67	موافق
29	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بالتجريب والتحسين المستمر في إطار التجريب والتعلم	4.07	0.71	موافق
30	تقوم المؤسسة بالتعاون مع الجامعات ومراكز الابتكار	4.00	0.66	موافق
المجموع		4.03	0.28	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 4.03 وهو يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات المشكلة لهذا البعد بقيمة 0.28، حيث كانت العبرة 23 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.45، وأقلها العبرة 25 بمتوسط حسابي قدره 3.67، كما تعتبر العبرة 25 هي الأقل

تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.81، أما العبارة 23 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.55، وبشكل عام ارتفاع المتوسطات الحسابية لمعظم هذه العبارات مع انخفاض الانحرافات المعيارية سيشير إلى أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي للإبداع والابتكار في المؤسسة في مختلف الجوانب المتعلقة بالإبداع والابتكار، وعلى العكس من ذلك، المتوسطات المنخفضة أو الانحرافات العالية ستسلط الضوء على المجالات التي تحتاج المؤسسة إلى التركيز عليها .

ثالثا: قياس الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

نوضح الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي (Médian)		الأبعاد	الترتيب	متغيرات الدراسة وأبعادها
0.22	0.37	3.99	4.11	نمط القيادة والإشراف	1	الرضا الوظيفي
	0.39		4.03	نمط الاتصال	2	
	0.37		3.94	الأجور والحوافز	4	
	0.53		3.97	فرص الترقية	3	
	0.34		3.90	ظروف العمل	5	
0.28		4.03		الإبداع والابتكار في المؤسسة		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين موافقين على الأبعاد المتعلقة بالرضا الوظيفي إذ أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المتغير المستقل قدر بـ 3.99، حيث يقع ضمن المجال [3.4....4.2] وفي هذا الصدد نشير إلى أن الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن الأغواط يركز بشكل كبير على نمط القيادة والإشراف ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.11، يليها بعد نمط الاتصال بمتوسط حسابي قيمته 4.03، كما أن المؤسسة تمتاز بدرجة عالية من الابداع والتطوير نتيجة الوسط الحسابي

العال الذي بلغت قيمته 4.03 بانحراف معياري يقدر بـ 0.28، وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، واختبار الفرضيات نتبع ما يلي:

- نستخدم الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة: الرضا الوظيفي (نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصال، الأجور والحوافز، فرص الترقية، ظروف العمل) على المتغير التابع الابداع والابتكار في المؤسسة وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيهما ليس له تأثير.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصال، الأجور والمكافآت، فرص الترقية، ظروف العمل) على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وعلى ضوء الفرضية الرئيسية الأولى نحدد الأثر بين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي مع بعد الابداع والابتكار في المؤسسة، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصال، الأجور والمكافآت، فرص الترقية، ظروف العمل) على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (نمط القيادة والاشراف، نمط الاتصال، الأجور والمكافآت، فرص الترقية، ظروف العمل) على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة "مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وسنوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار أثر الرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

المتغير التابع الابداع والابتكار	المعامل A	المعدل t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	0.881	1.418	0.164	0.627	0.393	25.849
المتغير المستقل الرضا الوظيفي	0.789	5.084	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 11)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.393) أي بنسبة 39.3% مما يعني أن هناك وجود أثر بين الرضا الوظيفي والابداع والابتكار في المؤسسة، ونلاحظ أن قيمة R2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (0.000-sig) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، في حين بلغ معامل الارتباط (0.627) ومعامل التحديد (0.393) والذي يفسر 39.3% من الإبداع والابتكار، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين الرضا الوظيفي وتنمية الابداع والابتكار من منظور الموظفين كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط من الشكل: $Y = a + Bx$

$$Y = 0.881 + 0.789x$$

Y : تمثل المتغير التابع (الإبداع والابتكار) ؛

X : تمثل أبعاد المتغير المستقل (الرضا الوظيفي).

a : ميل المعادلة

B : معامل أو درجة التأثير

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط القيادة والاشراف على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط القيادة والاشراف على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار نمط القيادة والاشراف للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

المتغير التابع الابداع والابتكار	المعامل A	المعدل t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	3.883	7.739	0.000	0.056	0.004	0.168
المتغير المستقل نمط القيادة والاشراف للمرضى الوظيفي	0.049	0.410	0.684			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 12)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.004) أي بنسبة 0% مما يعني عدم وجود أثر بين نمط القيادة والاشراف وتنمية الابداع والابتكار في المؤسسة، ونلاحظ أن قيمة R^2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (0.684-sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما ينفي هذه النتيجة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط القيادة والاشراف على تنمية الابداع والابتكار لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين نمط القيادة والاشراف للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة من منظور الموظفين كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط من الشكل: $Y = a + Bx$

$$Y = 3.883 + 0.049x$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط الاتصال على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط الاتصال على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار نمط الاتصال للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

المتغير التابع الابداع والابتكار	المعامل A	المعدل t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	3.821	8.266	0.000	0.073	0.005	0.215
المتغير المستقل نمط الاتصال للرضا الوظيفي	0.053	0.446	0.645			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 13)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.005) أي بنسبة 0% مما يعني عدم وجود أثر بين نمط الاتصال وتنمية الابداع والابتكار في المؤسسة، ونلاحظ أن قيمة R^2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (0.645-sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما ينفي هذه النتيجة، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نمط الاتصال على تنمية الابداع والابتكار لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين نمط الاتصال للرضا الوظيفي و تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة من منظور الموظفين كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط من الشكل: $Y = a + Bx$

$$Y = 3.821 + 0.053$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الأجور والمكافآت للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

المتغير التابع الابداع والابتكار	المعامل A	المعدل t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	1.975	5.621	0.000	0.681	0.464	34.680
المتغير المستقل الأجور والمكافآت للمرضى الوظيفي	0.522	5.889	0.000			

4- المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 14)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.464) أي بنسبة 46.4% مما يعني أن هناك وجود أثر بين الأجور والمكافآت والابداع والابتكار في المؤسسة، ونلاحظ أن قيمة R^2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (0.000-sig) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما يؤكد صحة هذه النتيجة، في حين بلغ معامل الارتباط

(0.681)، ومعامل التحديد والذي يفسر 46.4% من تنمية الابداع والابتكار، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأجر والمكافآت على تنمية الابداع والابتكار من منظور الموظفين لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين الأجر والمكافآت للرضا الوظيفي وتنمية الابداع والابتكار في المؤسسة من منظور الموظفين كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط من الشكل: $Y = a + Bx$

$$Y = 1.975 + 0.522$$

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرص الترقية على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده فرص الترقية على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار فرص الترقية للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

المتغير التابع الابداع والابتكار	المعامل A	المعدل t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	3.058	10.321	0.000	0.465	0.216	11.050
المتغير المستقل فرص الترقية للرضا الوظيفي	0.246	3.324	0.002			

1- المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 15)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.216) أي بنسبة 21.6% مما يعني أن هناك وجود أثر بين فرص الترقية والابداع والابتكار في المؤسسة، ونلاحظ أن قيمة R^2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (0.002-sig) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما يؤكد صحة هذه النتيجة، في حين بلغ معامل الارتباط (0.465)، ومعامل التحديد والذي يفسر 21.6% من تنمية الابداع والابتكار، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد فرص الترقية على تنمية الابداع والابتكار من منظور الموظفين لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين فرص الترقية للرضا الوظيفي وتنمية الابداع والابتكار في المؤسسة من منظور الموظفين كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط من الشكل: $Y = a + Bx$

$$Y = 3.058 + 0.246x$$

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد ظروف العمل على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد ظروف العمل على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار ظروف العمل للرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

المتغير التابع الابداع والابتكار	المعامل A	المعدل t	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f
الثابت	2.629	5.725	0.000	0.437	0.191	9.430
المتغير المستقل ظروف العمل للرضا الوظيفي	0.360	3.071	0.004			

1- المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 16)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.191) أي بنسبة 19.1% مما يعني أن هناك وجود أثر بين ظروف العمل والابداع والابتكار في المؤسسة، ونلاحظ أن قيمة R2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (0.004-sig) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا ما يؤكد صحة هذه النتيجة، في حين بلغ معامل الارتباط (370.4)، ومعامل التحديد والذي يفسر 19.1% من تنمية الابداع والابتكار، والباقي يرجع إلى تدخل متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده ظروف العمل على تنمية الابداع والابتكار من منظور الموظفين لدى عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين ظروف العمل للرضا الوظيفي وتنمية الابداع والابتكار في المؤسسة من منظور الموظفين كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي البسيط من الشكل: $Y = a + Bx$

$$Y = 2.629 + 0.360$$

ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات

الجدول رقم (27): ملخص الفرضيات

النتيجة	الفرضية	رقم الفرضية
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط القيادة والاشراف على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$	01
مرفوضة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط الاتصال على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$	02
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$	03
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فرص الترقية على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$	04
مقبولة	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$	05

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لدور الرضا الوظيفي في تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط " ، حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مختلف الجوانب المحيطة بالدراسة، وأدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة أساسا في الاستبيان وبعد إثبات صحة الاستبيان من خلال مختلف الأدوات الإحصائية (الثبات والصدق) بالتحليل الإحصائي SPSS لعينة من الموظفين مكونة من (42) موظف، تم عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها وفي الأخير مناقشتها بغية الإجابة على فرضيات الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم ومع تزايد حدة المنافسة المحلية منها والعالمية كنتيجة لظاهرة العولمة تزايد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا ناتج عن تفاعل عدة عوامل دفعتها إلى إعادة النظر في المورد البشري ومستوى رضاه وتصحيح رؤيتها لما يمكن أن يقدمه هذا الأخير ما دفعها للبحث عن الميزة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بأكثر فعالية ودقة.

ومن خلال دراستنا لموضوع دور الرضا الوظيفي على تنمية الابداع والابتكار ولتحقيق هذا الأثر تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتمحيص الدراسات السابقة بشأنه و الاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو الى اي مدى يساهم الرضا الوظيفي في تنميه الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟، حينها عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات و المعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 42 عامل بمؤسسة مطاحن الأغواط والمتمثلة في آراءهم وتوجهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل الاستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات وآفاق بشأن الموضوع.

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

يلي:

1-النتائج النظرية:

- إن الرضا الوظيفي، أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية الترقية و الأجور والمكافآت، وطبيعة ظروف العمل؛
- يساهم الرضا الوظيفي على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة بفضل أفكار الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم ؛
- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن للمؤسسة تحقيق الابداع والابتكار؛

- مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى رضا العاملين فيها ؛
- يتقدم العمال بأفكار ومقترحات مفيدة تساعد على تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة؛
- موضوع الرضا الوظيفي لم ينشأ من فراغ وإنما لأهميته الواسعة؛
- أمام التكنولوجيا المتطورة والتوجه نحو اقتصاد السوق والمنافسة الشديدة توجب على المؤسسة رضا مواردها البشرية لضمان الولاء لها ولتعزيز الابداع والابتكار لديها.

2-النتائج التطبيقية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط القيادة والاشراف على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نمط الاتصال على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الأجور والمكافآت على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فرص الترقية على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل على تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في مؤسسة " مطاحن الأغواط" عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة وهي كالآتي:

- ضرورة قيام الإدارة العليا للمؤسسة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الوقوف على مستوى رضا العاملين فيها؛

- ضرورة اهتمام المؤسسة وحرصها على رضا موظفيها، وهذا لخلق ميزة تنافسية تجعلها في الريادة،
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ؛
- القيام بدورات تدريبية وتكوينية مستمرة، من أجل تنمية المهارات وتعزيز الابداع والابتكار في المؤسسة؛
- على المؤسسة أن تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية؛
- الحرص على ان تكون فرص الترقية في المؤسسة تعتمد على الكفاءة و الأداء، وليس بسنوات العمل فقط،
- وضع أسس عادلة وموضوعية للترقية، ورؤية واضحة لمتطلبات وشروط الترقية بشكل يفهمها العمال.
- توظيف موارد بشرية ذات كفاءة عالية من ذوي الاختصاص من أجل نجاح المؤسسات أينما كانت؛
- القيام بدراسة لرفع رواتب العمال مما يتناسب مع الاحتياجات المعيشية وبما يكفل لهم حياة كريمة؛

ثالثا: آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية الدراسة وكثرة الأبعاد المرتبطة بها، كما أن هناك العديد من النقاط لم نتمكن من لمسها مما يجعلها قد تكون مجالا للمعالجة مستقبلا وعليه نوجه الباحثين مستقبلا لدراسته من جوانب أخرى من بينها:

- الرضا الوظيفي وأثره على أداء المورد البشري في ظل المؤسسات الاقتصادية؛
- القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- دور الرضا الوظيفي في تنمية كفاءة الكوادر البشرية؛
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الانتاجية؛
- الرضا الوظيفي وأثره على فعالية فرق العمل؛

- الحوافز المادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإطاحة بالجوانب المهمة فيه، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور والخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم أعمال تتميز بالجودة فيها تخدم المصلحة العامة.

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ابراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، بدون رقم ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
2. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، 2005.
3. احمد صقر عاشور، ادارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار النهضة العربية بيروت - لبنان، 1979.
4. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1983، ص 154.
5. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
6. اسامة خيري، ادارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
8. بلال خلف سكارنة، الابداع الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. ثريا شنبلي، سعيد بن لخضر، البحث والتطوير لتحقيق التنمية السياحية المستدامة حاله الريادة العالمية (فرنسا)، ط1، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
10. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار مكتبه حامل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

11. جمال خير الله، الابداع الإداري، ط1، دار اسامه للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، بدون رقم طبعة، 2013.
13. حمد صقر عاشور، السلوك الانساني للمنظمات، ط 2، دار النهضة العربية، لبنان، 1982.
14. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون رقم ط، الدار الجامعية، مصر، 2004.
15. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
16. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
17. سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1431 هـ .
18. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، اداره الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 19.
19. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2007.
20. السيد نصر الدين السيد، الابتكار وادارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2011.
21. صائب الألوسي، تنمية الفكر الابتكاري، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
22. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الابداع، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
23. طارق نبيل محمد الدسوقي، اداره الابتكار والتطوير، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.

24. طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، بدون رقم ط، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
25. الطيف عبد الكريم، محاضرات في اداره الابداع والابتكار، جامعه بوقرة، بومرداس، 2018/2017.
26. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. عاطف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، ط1، دار حامل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
28. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبه عين الشمس، مصر، 1998.
29. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2023.
30. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، 2015.
31. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية واداره الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
32. علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
33. علي محمد شحاتة، الابداع والتفكير الابتكاري "الخروج من الصندوق" دون رقم ط، دار الكتب المصري، مصر، 2019.

- 34.فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2011.
- 35.كيبيلر كاي، ترجمة العمري خالد، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 36.لطيف محمد عبد الله علي، التفكير الابتدائي لدى المديرين وعلاقته بحل مشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 37.محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004.
- 38.مصطفى يوسف كافي، ريادة الاعمال واداره المشاريع الصغيرة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 39.ممدوح عبد المنعم الكناني، سيكولوجيا الابداع واساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 40.مؤيد عبد الحسن الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 41.نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 42.هشام عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

ب- المجالات:

43. أحمد محمد بن دانيه، محمد محمود حسن، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، المجلة التربوية،

العدد 46، 1998

44. جدي سارة، الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء، مجلة المناجر، المجلد 14، العدد

01.

45. ساره مولاي مصطفى، الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير اداء العاملين بالمصارف الجزائرية

، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعه المدية، العدد 06، 2016.

46. الشمري أحمد، أثر بيئة العمل على الابتكار داخل المؤسسات الحكومية، المجلة الدولية للتنمية

البشرية، المجلد 6، العدد 2، 2020.

47. عبد الباسط محمد، الرضا الوظيفي وأثره في تنمية الإبداع التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية،

العدد 12، 2018.

48. فضيل دليو، تقنيه دلفي: عملية معيارية واستشرافية متجددة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية،

المجلد 16، العدد 2، 2022.

ج- المذكرات والأطروحات:

49. بن مويزة مسعود، الابداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير

(غير منشوره)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه الاغواط، 2004/2005.

50. بومعزة مسعودة، بولطيف هدي، الرضا الوظيفي والابداع في العمل _ دراسة ميدانية بالشركة الافريقية

للزجاج بالطاهير، جامعة جيجل، الجزائر، 2016/2017.

51. زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعه قسنطينة.
52. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي واثاره على الإنتاجية والاداء الوظيفي لدى العاملين دراسة تطبيقية في شركه عمليات الخفجي المشتركة، رسالة ماجستير، مدينة جده، جانفي 2009.
53. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم الاداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، اطروحه دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر، 2005.
54. عبد الرؤوف سعودي، عمر بن عمارة، فتحي زبيدي، أثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي، جامعة الوادي، الجزائر، 2022/2021.
55. علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية_ دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002.
- د- ملتقيات ومؤتمرات:
56. بلعور سعيدة، اهمية القيادة الإدارية في تحفيز الابداع والابتكار من اجل رفع قيمه المؤسسة، مداخله مقدمه ضمن الملتقى الدولي الثالث حول اساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار، جامعه غرداية، يومي 14 و 15 فيفري 2017.
57. خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ملتقى دولي جامعة الشلف، 13,14 ديسمبر، 2011.

هـ - مناشير:

58. رفعه عبد الحليم الفاعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

و- محاضرات:

59. سهام طرشاني، محاضرات في مقياس ادارة الابداع والابتكار، جامعه الشلف، الجزائر، 2019-2020.

ي- مواقع الانترنت:

60. ليلي العجيب، مفهوم الابداع، <http://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع 10 أفريل 2025.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

61. Fraser. t. m. Human stress, **wok and job satisfaction**, suit 3 land, international, labour office Geneva, 1984.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	المحكم	القسم	الرتبة
01	فرحي محمد	علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي
02	عياش قويدر	علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي
03	بعداش الطاهر	علوم التسيير	أستاذ محاضر "أ"



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي _ الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان لمذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية
استبيان حول:

دور الرضا الوظيفي في تنمية الابداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة
دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة مطاحن الأغواط
نرجو من سيادتكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان ذلك بوضع علامة x في الخانة
المناسبة، ونتعهد لكم بسرية المعلومات التي ستدلون بها، لنستخدمها سوى في حدود ما يخدم
البحث العلمي.
وشكرا

من إشراف:

أ.د. السيد حياة

من إعداد الطالبة:

صيلع فتيحة

أولاً - المعلومات الشخصية:

1 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2 - السن:

☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 سنة فما فوق

3 - المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4 - المنصب الوظيفي:

☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار

5 - طبيعة العمل:

☐ في الورشة ☐ في الإدارة

6 - سنوات الأقدمية:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 فما فوق

المحور الأول: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
أولا - بعد الذكاء نمط القيادة والاشراف						
					توجد قيادة ديمقراطية في المؤسسة داعمة للأفراد	01
					ترى أنه توجد روح المساندة الشخصية والعلاقة الودية بين المسؤولين والعمال في العمل	02
					تعتقد أنه يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة مع وضوح في التوجيهات	03
ثانيا - بعد نمط الاتصال						
					تشعر بوجود حلقة اتصال بين المسؤولين المباشرين والعمال	04
					تقوم إدارة المؤسسة بتزويدك بكافة المستجدات والمعلومات الضرورية	05
					تسمح لك إدارة المؤسسة بإبداء رأيك وطرح أفكارك والمشاركة في صنع القرارات	06
					تستطيع الوصول إلى أصحاب القرار في المؤسسة وشرح موافقك بكل سهولة	07
ثالثا - بعد الأجور والمكافآت						
					يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الدرجة العلمية التي تحملها	08
					يعتبر الأجر الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك في العمل مرضي	09
					أنت راضي عن التحفيزات المادية والمعنوية في المؤسسة	10
					تعتقد أن سياسة الأجور والمكافآت المتبعة عادلة وترضي الموظفين وتحفزهم على الابداع والابتكار	11
					أنت مقتنع بان ما توفره لك وظيفتك الحالية من امتيازات يصعب إيجاداه في مؤسسة أخرى	12

الملاحق

رابعاً - بعد فرص الترقية					
13	تعتقد بأن إدارة المؤسسة تمنح فرص الترقية للعاملين بناء على مؤهلاتهم وكفاءتهم في العمل				
14	تحرص المؤسسة على مشاركتك في دورات التدريبية من أجل تنمية المهارات				
15	تشعر بأنك حصلت على ما تستحق من ترقيات في الوقت المناسب				
خامساً - بعد ظروف العمل					
16	تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء مهامك				
17	ترى بأن إدارة المؤسسة توفر مناخاً آمناً من الاخطار المهنية والاضرار الصحية				
18	تعتقد بأن إدارة المؤسسة تحرص على التحسين المستمر لبيئة العمل				
19	تشعر بالانتماء والولاء في المؤسسة				
المحور الثاني: الابداع والابتكار في المؤسسة					
20	يشجع القادة الموظفين على طرح افكار جديدة				
21	يتيح القادة مساحة من الحرية لاتخاذ قرارات من أجل تعزيز الابداع والابتكار				
22	يتم تقديم التوجيه والدعم عند تنفيذ المبادرات الجديدة				
23	تقدم المؤسسة حوافر مالية للأفكار الجديدة المبتكرة				
24	توجد مكافئات معنوية مثل الشكر والتقدير للمبدعين				
25	أشعر أن مجهودي لتنمية الابداع والابتكار يحظى بالاعتراف والتقدير				
26	ترتبط الترقية بتحقيق الابداع والابتكار				
27	بيئة العمل تتيح حرية التعبير عن الأفكار				
28	تسمح البيئة القانونية والتنظيمية في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي				
29	الهيكل التنظيمي مرن ويسمح بالتجريب والتحسين المستمر في إطار التجريب والتعلم				
30	تقوم المؤسسة بالتعاون مع الجامعات ومراكز الابتكار				

شكرا على تعاونكم معنا

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

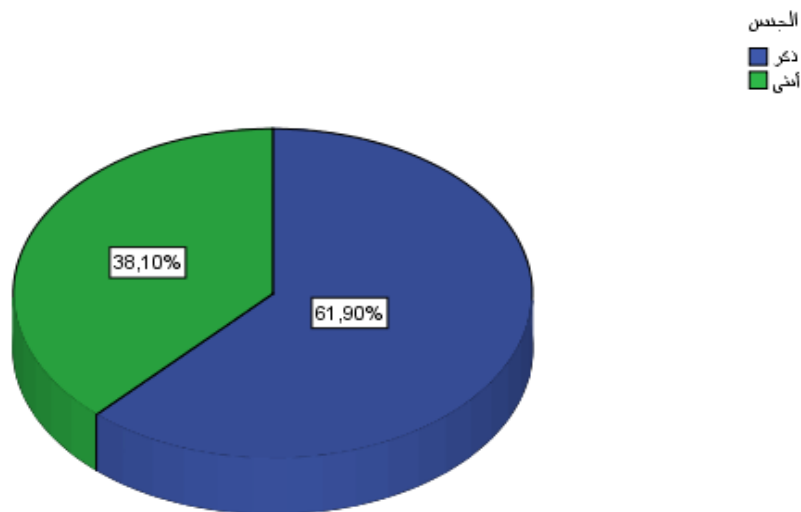
Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	42	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	30

Fréquences

Statistiques		
الجنس		
N	Valide	42
	Manquant	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	61,9	61,9	61,9
	أنثى	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	



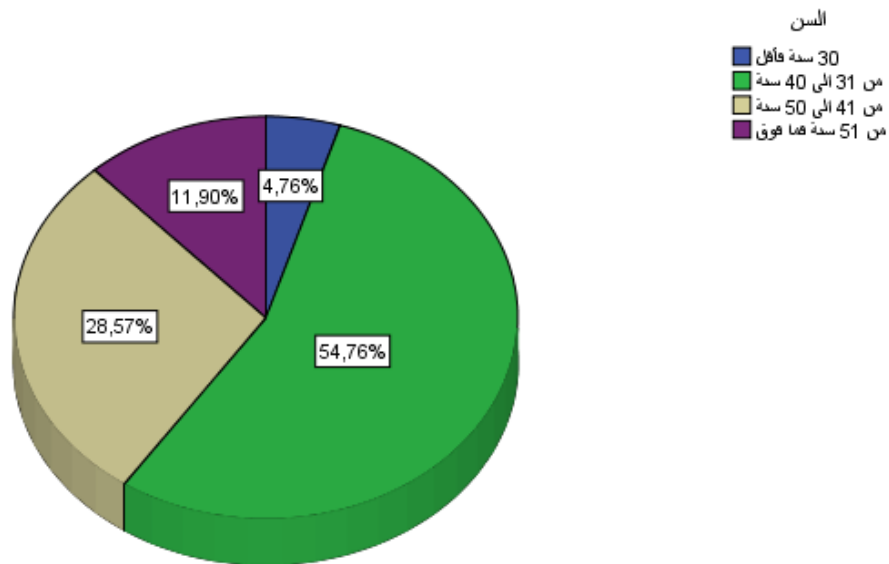
Note de bas de page

Note de bas de page

Fréquences

Statistiques		
السن		
N	Valide	42
	Manquant	0

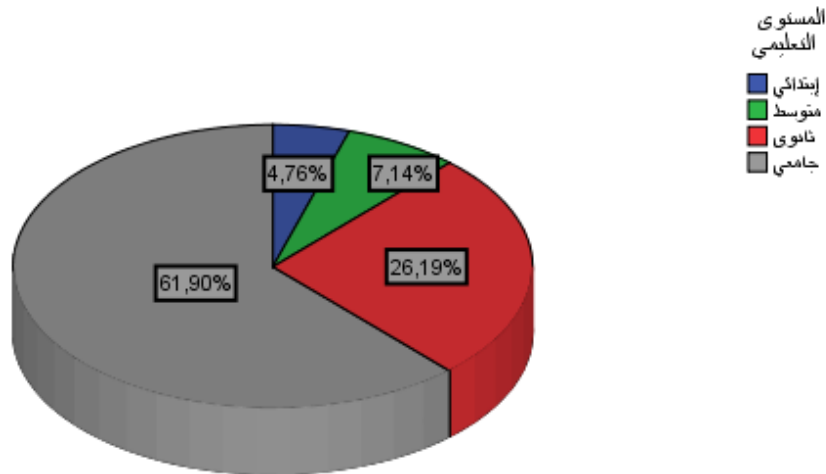
السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	2	4,8	4,8	4,8
	من 31 الى 40 سنة	23	54,8	54,8	59,5
	من 41 الى 50 سنة	12	28,6	28,6	88,1
	من 51 سنة فما فوق	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques		
المستوى التعليمي		
N	Valide	42
	Manquant	0

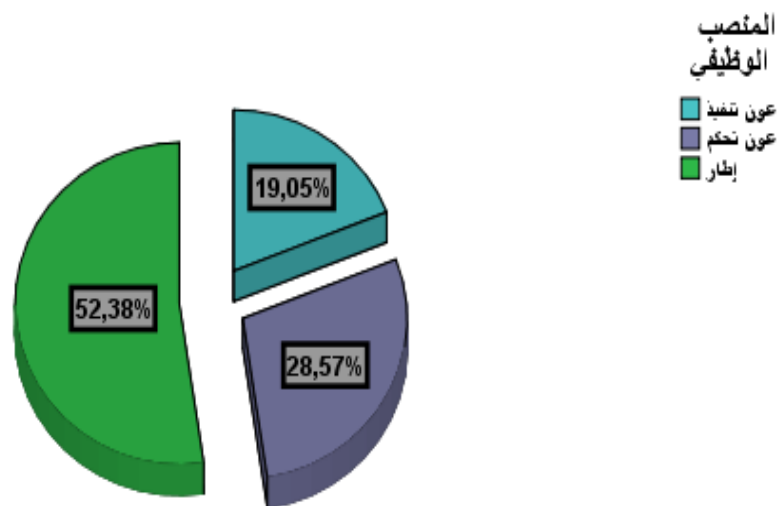
المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	2	4,8	4,8	4,8
	متوسط	3	7,1	7,1	11,9
	ثانوي	11	26,2	26,2	38,1
	جامعي	26	61,9	61,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques		
المنصب الوظيفي		
N	Valide	42
	Manquant	0

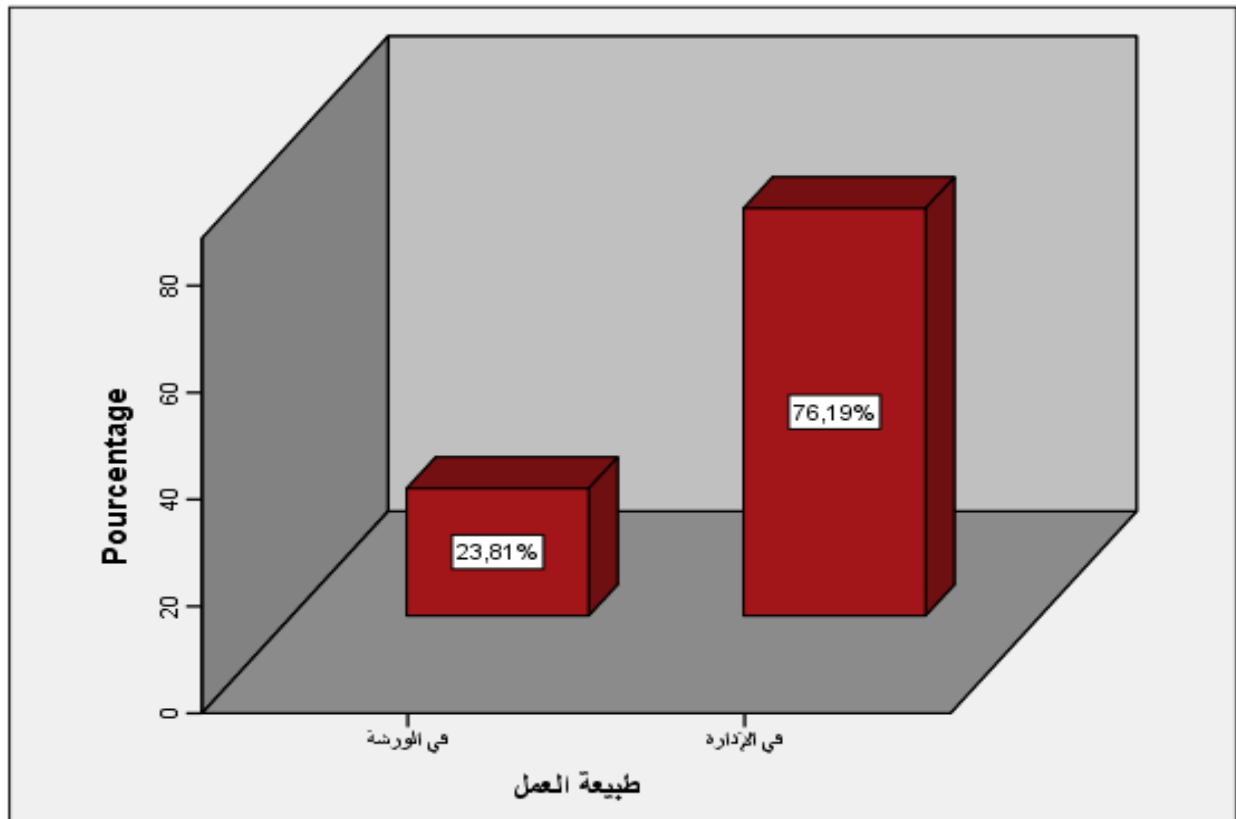
المنصب الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	8	19,0	19,0	19,0
	عون تحكم	12	28,6	28,6	47,6
	إطار	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques		
طبيعة العمل		
N	Valide	42
	Manquant	0

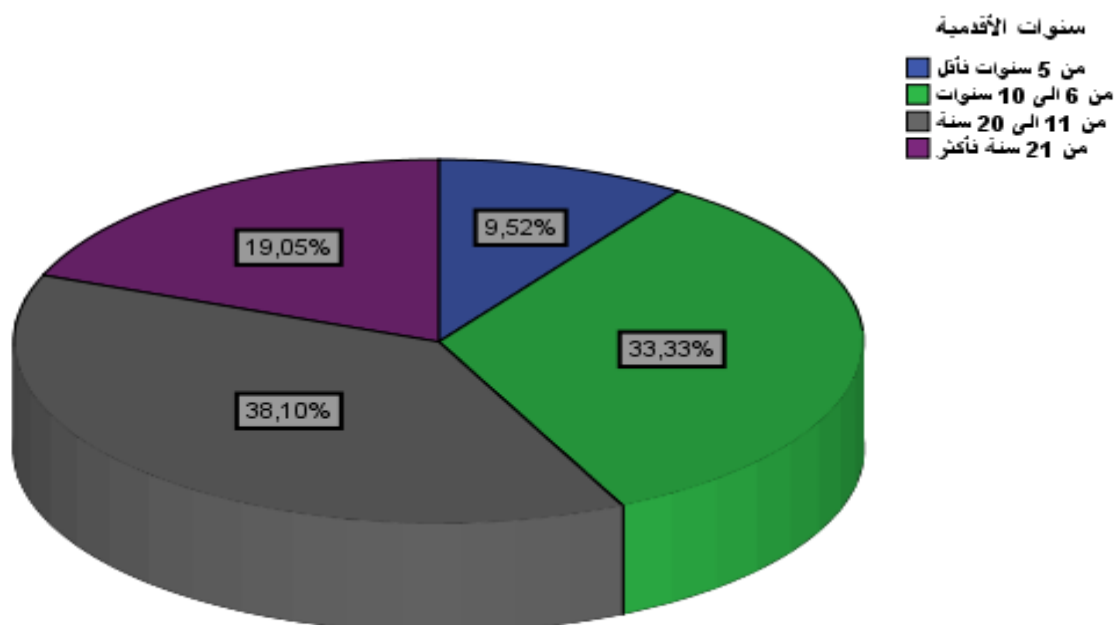
طبيعة العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	في الورشة	10	23,8	23,8	23,8
	في الإدارة	32	76,2	76,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques		
سنوات الأقدمية		
N	Valide	42
	Manquant	0

سنوات الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 سنوات فأقل	4	9,5	9,5	9,5
	من 6 الى 10 سنوات	14	33,3	33,3	42,9
	من 11 الى 20 سنة	16	38,1	38,1	81,0
	من 21 سنة فأكثر	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	



Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	42	4,26	,587
Q2	42	4,00	,698
Q3	42	4,10	,656
x1	42	4,1190	,37410
Q4	42	3,98	,643
Q5	42	4,24	,576
Q6	42	4,17	,794
Q7	42	3,76	,790
x2	42	4,0357	,39266
Q8	42	4,10	,726
Q9	42	4,19	,594
Q10	42	4,14	,683
Q11	42	3,79	,717
Q12	42	3,50	,804
x3	42	3,9429	,37033
Q13	42	3,88	,861
Q14	42	4,05	,854
Q15	42	4,00	,698
x4	42	3,9762	,53795
Q16	42	4,05	,492
Q17	42	3,67	,650
Q18	42	4,29	,636
Q19	42	3,62	,661
x5	42	3,9048	,34461
X	42	3,9957	,22539
Q20	42	4,02	,680
Q21	42	4,00	,733
Q22	42	3,95	,582
Q23	42	4,45	,550
Q24	42	4,10	,692
Q25	42	3,67	,816
Q26	42	4,00	,698
Q27	42	4,00	,733
Q28	42	4,12	,670
Q29	42	4,07	,712
Q30	42	4,00	,663
Y	42	4,0346	,28392
N valide (liste)	42		

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,627 ^a	,393	,377	,22403
a. Prédicteurs : (Constante), X				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,881	,621		1,418	,164
	X	,789	,155	,627	5,084	,000

a. Variable dépendante : Y

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,833	,495		7,739	,000
	x1	,049	,120	,065	,410	,684

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,073 ^a	,005	-,020	,28668
a. Prédicteurs : (Constante), x2				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,821	,462		8,266	,000
	x2	,053	,114	,073	,464	,645

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 ^a	,464	,451	,21037

a. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,975	,351		5,621	,000
	x3	,522	,089	,681	5,889	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 ^a	,216	,197	,25444
a. Prédicteurs : (Constante), x4				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,058	,296		10,321	,000
	x4	,246	,074	,465	3,324	,002

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,437 ^a	,191	,171	,25858
a. Prédicteurs : (Constante), x5				

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,629	,459		5,725	,000
	x5	,360	,117	,437	3,071	,004

a. Variable dépendante : Y