

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

# أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين

دراسة حالة القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر

من إعداد الطالبة:

رشيدة بن جدو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د./ محمد منير بن عبد الهادي
مشرفا	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د./ رشيد مناصرية
مناقشا	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د./ محمد الهادي خنوس

السنة الجامعية 2019/2018



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

# أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين

دراسة حالة القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م ر

من إعداد الطالبة:

رشيدة بن جدو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د/ محمد منير بن عبد الهادي (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا  
أ.د/ رشيد مناصرية (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا  
د/ محمد الهادي خنوس (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (( وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا )) صدق الله العظيم

الآية 114 سورة طه

بفضل الله تعالى ومنتته عليا أن وفقني لهذا العمل بإتمامه فلك الحمد ربي حتى  
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا.

إنه لفخر لي في هذه اللحظات الطيبة أن أهدي عملي هذا إلى من شجعتني  
حين يأسني ونصحتني حين حيرتني وعبرت بي بر الأمان إلى أعلى ما في الوجود  
أمي.

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره.

إلى رفيق دربي وسندي في السراء و الضراء وملهمي في هذه الحياة زوجي الغالي.

إلى قرّة عيني ومنة الله عليا بفضلله وكرمه أولادي : عمرو خالد، عبد القدوس، نور  
الإسلام، محمد عبد الباري، و المدللة مروة ريناد.

إلى صديقات درب الدراسة مبروكة وزهرة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

رشيدة

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، معلم البشرية و الهادي الى النور .

بادئ ذي بدء أترحم على روح الأستاذ الدكتور بن مالك محمد حسان الذي فقدناه وفقدته الأسرة الجامعية قبل أشهر قليلة، فأرجوا من الله تعالى أن يتغمد روحه الطيبة برحمته الواسعة ويسكنه فسيح جناته.

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي تعبر عن شكري وإمتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم و المعرفة،

لقد تمت هذه المذكرة بإشراف الأستاذ الدكتور مناصرية رشيد ، الذي منحني الكثير من نبراس علمه وفيض وقته وجهده وكان كريما في نصحه وإرشاده وعطاءه ، فجعل قيمة للفكر و العلم، وغرس بي حب التميز ، فله مني عظيم الشكر و التقدير، و أطل الله في عمره وأثار الله دربه بنور العلم و المعرفة وجعله دائما عوننا لطلاباه على طريق العلم. فلك الشكر أستاذي من الألف إلى الياء.

واعترافا لكل ذي فضل بفضله أتوجه بالشكر و التقدير للأساتذة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم وتصميم أداة الدراسة.

كما أتفضل بأسمى آيات الشكر و العرفان و التقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة ، لتفضلهم بتفحص ومناقشة مذكرتي هذه ، وإنه ليسرني أن أستزيد من علمهم وملاحظاتهم القيمة.

و الشكر موصول للأستاذ الدكتور/عراة الحاج و الأستاذ الدكتور/بوخلوة باديس لما قدموه لي من عون ونصح و مساعدة طيلة إنجاز هذه المذكرة،

كما يطيب لي في هذا المقام أن أبدي شكري وامتناني و عرفاني لجامعة قاصدي مباح ورقلة عموما وقسم العلوم الإقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها لما يبذلونه من مجهودات ولما يقدمونه من خدمات للطلبة دون كلل أو ملل .

ولأيفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد رئيس مؤسسة بريد الجزائر (لحسن قواسمي) و مؤطري السيد عبد الله الرتمي ولجميع زملائي في العمل بالقبضة الرئيسية على تفهمهم وتعاونهم أثناء إنجاز هذه المذكرة.

رشيدة

## المخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول التحفيز الفكري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى أحد الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، ديمومة الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة). حيث إتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعطيات و البيانات المتعلقة بموضوع البحث أما بالنسبة للجانب الإحصائي فقد تم تصميم إستبانة شملت (43) عبارة ، وتوزيعها على عينة قصدية بلغ تعدادها (48) مفردة، على ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) نسخة 19، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للتحفيز الفكري يعزى لجو العمل، التحفيز، دعم القيادة حيث كان لهذه الأبعاد الثلاثة أثر سلبي على الأداء الوظيفي، حيث إرتفاع الأداء كان نتيجة بعد الإبداع و الإبتكار إضافة إلى عوامل أخرى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين تعزى لأحد المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

**الكلمات المفتاحية:** تحفيز فكري، أداء عاملين ، تحفيز ،قيادة تحويلية . إبداع.

## ABSTRACT

The aim of this study to determine the impact of intellectual stimulation on the performance of employees Main Recipe of Algeria Poste Ouargla RP, as well as to identify the difference in the perception of the study sample about the intellectual stimulation and the level of job performance of employees in the organization, so attributed this difference to one or all of the personal characteristics (sex, age, permanence function, experience, education level, the nature of the post). Through the design of the questionnaire included (43) words , And its distribution on a target sample Census reached (48) Single, in the light of this data was collected, analyzed and test hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences of ( spss ) Copy 19, and concluded that the results of the study to a low level of intellectual stimulation attributed atmosphere work, motivation, leadership support where these three dimensions of a negative impact on job performance, where high performance was the result after the creativity and innovation in addition to other factors, there are no significant differences Statistics of the responses of the members of the study sample on the effect of intellectual motivation on the performance of workers attributed to one or all of the personal variables (sex, age , permanence function, , experience, education level ,nature of the post).

Keywords: intellectual stimulation, the performance of employees, motivate, leadership transformative. Creativity.

## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الإهداء .....
II	الشكر .....
III	الملخص .....
IV	قائمة المحتويات .....
V	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول</b> الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين و التحفيز الفكري	
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين و التحفيز الفكري
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التحفيز الفكري في أداء العاملين (الدراسات السابقة)
25	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني</b> الدراسة الميدانية لواقع التحفيز الفكري وأثره في أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر	
27	تمهيد .....
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها .....
54	خلاصة الفصل .....
56	الخاتمة .....
61	المصادر والمراجع .....
	الملاحق .....
	الفهرس .....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24-23	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	جدول رقم (1-1)
28	متغيرات الدراسة	جدول رقم (1-2)
31	إحصائيات الإستيبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	جدول رقم (2-2)
32	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	جدول رقم (3-2)
33	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التحفيز الفكري وأداء العاملين)	جدول رقم (4-2)
34	عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم (5-2)
34	عينة الدراسة حسب متغير ديمومة الوظيفة	جدول رقم (6-2)
35-34	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	جدول رقم (7-2)
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم (8-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	جدول رقم (9-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	جدول رقم (10-2)
37	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الإبداع و الابتكار	جدول رقم (11-2)
38	وصف أجابات المستجوبين حول بعد جو العمل	جدول رقم (12-2)
38	وصف أجابات المستجوبين حول بعد التحفيز	جدول رقم (13-2)
39	وصف أجابات المستجوبين حول بعد دعم القيادة	جدول رقم (14-2)
40	إجابات أفراد العينة حول عبارات أداء العاملين	جدول رقم (15-2)
41	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة	جدول رقم (16-2)
42	مصنوفة الارتباطات	جدول رقم (17-2)
43	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	جدول رقم (18-2)
43	تحليل تباين خط الإنحدار	جدول رقم (19-2)
44	قيم معاملات خط الإنحدار لأداء العاملين	جدول رقم (20-2)
45	الإنحدار المتدرج لأثر الإبداع و الابتكار على أداء العاملين	جدول رقم (21-2)
45	قيم معاملات خط الإنحدار لأداء العاملين	جدول رقم (22-2)
46	المتغيرات المستقلة المستبعدة في التأثير على أداء العاملين	جدول رقم (23-2)
46	تحليل إختبار Ttest لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير الجنس	جدول رقم (24-2)
47	تحليل إختبار Ttest لدراسة فروق المتوسطات بين العمال تبعا لمتغير ديمومة الوظيفة	جدول رقم (25-2)



48	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (علاقة العمر)	جدول قم (26-2)
48	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (علاقة المستوى التعليمي)	جدول رقم (27-2)
49	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (علاقة الخبرة)	جدول رقم (28-2)
49	تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (علاقة الوظيفة)	جدول رقم (29-2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	استمارة الاستبيان	ملحق رقم 01
68	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان	ملحق رقم 02
69	المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 3 مايو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث	ملحق رقم 03
70	يوضح الهيكل التخطيطي للعمل بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م ر	ملحق رقم 04
71	أسئلة المقابلة	ملحق رقم 05
73	بعض الوثائق التي اعتمدها العمال لاجل تدليل صعب العمل وارضاء زبائن البريد	ملحق رقم 06
77	نتائج تحليل استبيان أثر التحفيز الفكري على أداء العاملين	ملحق رقم 07

مقدمة

## أ- توطئة:

يعج عالم العمل والمنظمات بالعديد من المناقشات الأكاديمية والدراسات العلمية التي تدرس العديد من المسائل المتعلقة به، ولعل من أهم هذه المواضيع التي نوقشت وطرحت بقوة موضوع التحفيز عموماً و التحفيز الفكري خصوصاً، والذي يعرف في أبسط صوره على أنه جملة الطاقات المستثمرة بغرض دفع وتنظيم السلوك المرتبط بأداء العمل، كما يعرف أنه من سمات قادة التحولات الذين يطورون كفاءة الأتباع.

و المعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته، وأنه يبذل أحيانا أقل مجهود ممكن بما لا يتناسب مع قدراته الكامنة. وعليه كان و ما يزال ازدياد حاجة المنظمات إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، من خلال حاجتها إلى نوع من القادة الذين لديهم فن في إدارة العاملين ليكونوا قادرين على القيام بواجبهم بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية و المسؤولة فانه يتعذر على المؤسسة ممارسة نشاطها بالشكل المطلوب.

الأمر الذي يؤكد على ضرورة قيام هذه المنظمات بمواصلة البحث عن التجديد و الابتكار و التطوير، ولن يتحقق ذلك إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومسؤولة - وبالتحديد القيادة التحويلية - التي تسعى للارتقاء بمستوى أداء العاملين، وإكسابهم المهارات المختلفة واستثارة إبداعاتهم، وتحريضهم على التميز و التفوق في الأداء بكفاءة عالية.

فالتحفيز يوقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل أيا كان مجاله، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية للمنظمة، كما يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة ويدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقاتهم وقواهم العقلية و الجسدية، المثابرة و التحدي من خلال تفجير طاقاتهم الإبداعية و الابتكارية من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية، و المتمثلة في الثقة بالنفس و المكانة اللائقة بين زملائهم و المجتمع ككل، وكذا الحصول على التقدير والاحترام اللازمين من قبل رؤسائهم، أيضاً تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً للمنظمة.

لقد كان الأداء الوظيفي للعاملين و لا يزال مدار جدل الكثير من الباحثين الإداريين لما له من أهمية بالغة في العملية الإنتاجية، باعتبار أن محصلة أداء العاملين هو الأداء الكلي للمنظمة. ورغم التفاوت في التعاريف المقدمة للأداء الوظيفي للفرد وتحديد مكوناته والعوامل المؤثرة عليه من قبل الدراسات والأبحاث الإدارية المختلفة من جميع الزوايا، إلا أنه يعتقد أن للتحفيز الفكري الأثر البالغ في استثارة هذا الأداء وفي تطويره وتنميته.

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر وبالتحديد على مستوى القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م ر .

وعليه فقد تم صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

– ما مدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م ر ؟

ب- و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما واقع مستوى التحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة ؟

2- ما واقع مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

3- ما طبيعة العلاقة بين التحفيز الفكري وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟



4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية و الوظيفية للعينة ( الجنس، السن،ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم،الخبرة، طبيعة الوظيفة).

#### ت-الفرضيات :

على ضوء ما سبق من طرح إشكالية البحث المتعلقة بمدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها :

الفرضية الأولى : يوجد مستوى مرتفع للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية : يوجد مستوى أداء للعاملين مرتفع في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحفيز الفكري وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية و الوظيفية للعينة (الجنس ، السن،ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

#### ث-أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- تسليط الضوء على موضوع التحفيز الفكري ومدى أهميته في المؤسسة الاقتصادية (القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر).
- 2- إبراز أداء عمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر
- 3- التعرف على أثر التحفيز الفكري على أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر
- 4- إبراز دور المسؤول المباشر (القابض الرئيسي) في مدى حقيقة استخدامه للتحفيز الفكري كأداة لرفع اداء العاملين وتحقيق التميز و التفوق .
- 5- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتحفيز الفكري و أداء العاملين ومدى العلاقة بينهما.
- 6- تقديم توصيات عملية تساهم إيجابيا في تفعيل التحفيز الفكري كبعد من أبعاد القيادة التحويلية وكوسيلة لتحقيق أفضل الاداء بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر.

#### ج-أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال شقين هما :

- 1- الأهمية العلمية : وهي تنبع من أهمية موضوع التحفيز الفكري لماله من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين من خلال القيادة الفعالة والأدوات المستخدمة في ذلك ، بالإضافة إلى ندرة **إسناد العربية إن لم تكن معدومة في هذا المجال وبهذا المصطلح بالذات** ،لدى فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن التحفيز الفكري وأبعاده و الأداء من حيث مفهومه وسبل تحسينه في القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر.



2- الأهمية العملية : وتتلخص فيما سوف تتوصل اليه الدراسة من نتائج ،وما سوف تطرحه من توصيات ، وإمكانية الإستفادة من ذلك في تفعيل أبعاد التحفيز الفكري(الإبداع والإبتكار، جو العمل، التحفيز، ودعم القيادة) ، وإمكانية الإستفادة من ذلك في رفع الدافعية لدى العاملين لاجل منح أفضل الأداء بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر.

### ح - حدود البحث

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي و المتمثلة في القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر.

**الحدود البشرية:** كانت العينة مستهدفة لكل عمال القباضة بحكم قلة العينة المتواجدة ويمكن حصرها.

**الحدود الزمنية:** أجزت الدراسة في الفترة ما بين شهر فيفري وماي 2019م.

**فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018-2019م.

**الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على التحفيز الفكري كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الإبداع و الإبتكار

، جو العمل، التحفيز، ودعم القيادة) وهو ما تناوله العديد من الباحثين ك ( PANKAJ SHARMA ,TAHIRA

، NAZIR&al,Fauji &MIRA MAULANI UTAMI , مهند حميد العطوي وآخرون)، أما المتغير التابع وهو أداء

العاملين فتم التركيز على مفهومه المرتبط بالتحفيز و التحفيز الفكري وكذا محدداته ، مؤشرات ، العوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه وهو

ما تناوله العديد من الكتاب و الباحثين (حسن محمد الحاحشة، راوية حسن، محمد حسين العجمي، رافدة الحريري)

### خ - منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

على ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف المتوخاة منها تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري بتقديم التعاريف وضبط

المصطلحات و المفاهيم و المداخل العامة للتحفيز الفكري وأداء العاملين و العلاقة بينهما، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فاعتمدنا

على دراسة الحالة من خلال المقابلة و الإستبيان و التحليل بواسطة برنامج (Spss) من أجل الوقوف على واقع التحفيز

الفكري ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل مؤشرات المعطيات السابقة الذكر.

### د- مرجعية البحث:

لأجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة و التي لها صلة بالموضوع من أجل إقتباس و إستنباط

أفكار تساعدنا في إعداد البحث وتمثلت في :

- الكتب

- المقالات العلمية الحديثة سواء كانت أجنبية أو عربية.

- مذكرات الدكتوراه و مذكرات الماجستير .

كان هذا في الفصل النظري أما التطبيقي فقد تم الإعتماد على جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة و المقابلة

الشخصية مع القابض الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة.



ذ- صعوبات البحث :

- نظرا لحساسية الموضوع بالنسبة للمسؤول المباشر تلقيت في البداية صعوبات حول توزيع الإستبيان وكذا إسترداده حيث خلق نوع من التفاعل و التصادم بين العمال والمشرف هياً جو من التوتر و الترقب و الخوف من الصدق في الإجابة حول محاور الإستبيان مما عطل عملية الإسترجاع.
- نقص المراجع باللغة العربية إن لم نجزم بانعدامها حول مصطلح التحفيز الفكري بالذات وصعوبة الترجمة و الفهم بالنسبة للمراجع باللغة الأجنبية.

ر- هيكل البحث :

من أجل معالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين على النحو التالي :

**الفصل الأول :** تم التطرق الى الأدبيات النظرية و التطبيقية لمتغيرات الدراسة عبر مبحثين

**المبحث الأول :** قسم إلى مطلبين تناولوا الأدبيات النظرية لأداء العاملين و التحفيز الفكري.

حيث إستعرضنا في المطلب الأول كل من مفهوم الأداء، عناصره، محدداته، أبعاده ومؤثراته و العوامل المؤثرة فيه إضافة الى سبل تحسينه.

أما المطلب الثاني فقد شمل كل من مفهوم التحفيز و التحفيز الفكري إضافة إلى عناصر هذا الأخير، أهميته، أهدافه، أبعاده، أدواته وكذا متطلباته .

**المبحث الثاني :** الأدبيات التطبيقية لأداء العاملين و التحفيز الفكري.

وقد قسم إلى ثلاث مطالب، حيث جاء في المطلب الأول عرض للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

أما المطلب الثاني فقد أجرينا فيه مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

إضافة إلى عرض مجال الإستفادة من الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني :** عالج هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث كانت كالتالي

**المبحث الأول :** وتم فيه عرض الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة.

**المبحث الثاني :** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ز- نموذج الدراسة :

لأجل تحقيق أهداف الدراسة المسطرة، إعتدنا النموذج التالي للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير

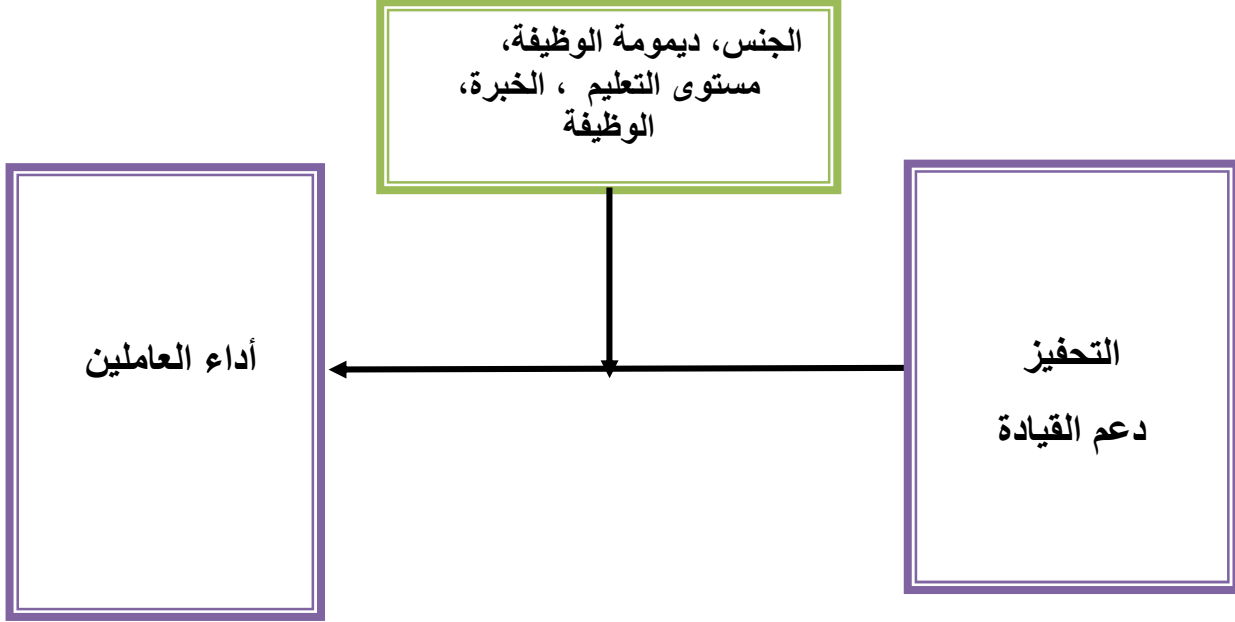
التابع و ذلك وفق الشكل الموالي:



الشكل رقم (1-1) يوضح نموذج الدراسة  
المتغيرات الوسيطة

المتغير التابع (أداء العاملين)

المتغير المستقل (التحفيز الفكري)



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة





# الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية لأداء

العاملين و التحفيز الفكري

## تمهيد

ترتبط كفاءة الأداء في المؤسسات ، بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه ،لذا يعتبر أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في قيام المؤسسات بأعمالها ونشاطاتها المختلفة، وتحديد مستوى فعالية وكفاءة الأداء في تلك المؤسسات،ومن ثم تسعى هاته الأخيرة دائما إلى الإستخدام الأفضل للقوى البشرية العاملة معها وتحفيزها على الإرتقاء بكفاءة الأداء وفعاليتها. ولتحقيق كفاءة العنصر البشري ،لابد من إيجاد محرك لطاقات الفرد وباعث موجه لسلوكه،ومما لاشك فيه أن وجود قيادات فاعلة تؤثر فكريا وتلهم تابعيها على الإبداع و التميز-وبكل الأدوات المتاحة لديها- هي من أكبر البواعث ومن أفضل المحركات لهذه الطاقات .

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأداء العاملين و التحفيز الفكري

### المطلب الأول : الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء من بين الموضوعات الإدارية التي تحظى بأهمية بالغة في العملية الإدارية و التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل و التمحيص في البحوث و الدراسات الادارية بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشري بشكل خاص، وذلك لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة على حد سواء، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فهو يمثل الدافع الاساسي لوجود اية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر الاكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي الا وهو البقاء و الاستمرارية. الا أنه لم يتم التوصل لحد الان الى توحيد مفهوم لهذا المصطلح. فقد جاء في تعريف الأداء مايلي:

### الفرع الأول: تعريف الأداء وعناصره

#### أولاً: تعريف الاداء

يعرفه راوية حسن على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة **طيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة**"<sup>(1)</sup>.

كما يعرفه كود (Good، 1984:575) الأداء على انه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته."<sup>(2)</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن إستنتاج أن الأداء هو الطريقة التي يعتمدها الفرد في إنجاز مهامه إعتقاداً على مؤهلاته الذهنية و الجسدية.

• أما ولسن ووسترن (Wilson and Western، 2001:93) فقد عرفا الأداء على أنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة".<sup>(3)</sup> وهنا يشير الى الإنجاز المحقق من خلال الأداء.

• وقد عرف هلال الأداء بأنه " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به ".<sup>(4)</sup> وجاء هذا التعريف على إعتبار الأداء هو محصلة الدافعية الفردية إضافة الى الحافز او المثير الخارجي.

• اما أرنولد وفيلد مان (Arnold and Feldman، 1983 : 192) فيريان أن الأداء "عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها".<sup>(5)</sup> حيث أشار الباحث هنا الى السلوك المنتهج للموظفين لتحقيق أداء إيجابي.

<sup>1</sup> - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة جامعة الإسكندرية 2000، ص 215.

<sup>2</sup> - حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان ، عمان 2010 ص 90.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 90

<sup>4</sup> - نادر حامد عبد الزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة 2010، ص 18.

<sup>5</sup> - رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل علمي-، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2012 ص 118.

• ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء ، ويرون أن السلوك : " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها".

أما الإنجاز: "هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل".

في حين أن الأداء : " هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز ، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال و النتائج معا " (4:2007 Bartram and Casimir).<sup>(1)</sup>

وعلى ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه. ومنه يمكن استخلاص ان الأداء هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة اليه.

ثانيا: عناصر الأداء

حسب (عبدالله، 1999 : 18) فيرى أن عناصر الاداء الوظيفي متمثلة في<sup>(2)</sup>:

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ب- نوعية العمل : وتشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكّن الفني و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.

ج- كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

د- المثابرة و الوثوق : وتعني بما التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

الفرع الثاني: محددات الأداء وأبعاده

أولا : محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن المحددات تتوضح في:<sup>(3)</sup>

**الجهد** : أي الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته للحصول على أعلى معدلات العطاء.

**القدرات** : وتشير الى الخصائص الشخصية التي يستخدمها لأداء وظيفته.

**إدراك الدور**: وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها، أي مزيج من الجهد و المهارات.

<sup>1</sup> -نقلا عن :حسن محمد 4 p 2007 -Timothy Bartram and Gian Casimir, the relationship between leadership and fellower in role performance

الحراشة، مرجع سابق، ص91.

<sup>2</sup> - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظام الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، أطروحة ماجستير 1999 غير منشورة ص18 نقلا عن : رافدة الحريري، إنجازات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014 ص201

<sup>3</sup> - راشد محمد عبد الجليل، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000م ص210

### ثانياً: أبعاد الأداء

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد الأداء من حيث طبيعته فمنهم من ركز على مفهومه من الجانب التنظيمي ومنهم من أخذه من مفهومه الاجتماعي وعليه نعرض البعدين كمايلي: (1)

**أ - البعد التنظيمي :** تصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية، المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الاشارة الى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية.

**ب - البعد الاجتماعي :** ر الى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير، أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لدى ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، اي كل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

### الفرع الثالث: مؤشرات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### أولا : مؤشرات الأداء

ونعني بما دلالات الأداء و المتمثلة في :

**الفعالية :** وهي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك " (بن حبيب 2000)<sup>(2)</sup>

**الكفاءة :** ويعرفها دراكر (Peter F. Drucker) بأنها " تعني أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من قرار أو تصرف على نحو صحيح أو أفضل " (Drucker 1986).<sup>(3)</sup>

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المؤسسة التي تسعى دائما الى تحقيق كفاءة عالية في أداء موظفيها تعمل حتما على تفادي العوامل التي تؤثر سلبا على أدائهم ،ومن بين هذه العوامل نذكر مايلي: (4)

**أ. غياب الأهداف المحددة :** إن المؤسسة التي تعمل دون أن يكون لديها خططاً شاملة وتفصيلية للعمل ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس ما تحقّق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم ، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ، ويتساوى

<sup>1</sup> - محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2014م ، ص 42.

<sup>2</sup> - بن حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002 نقلا عن : عسلي نور الدين، مقال، أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، المجلد 11 العدد 01 (2018) ص 145.

<sup>3</sup> Peter Drucker ,le management des organisations dans l'entreprise 1986 .145 مرجع سابق ص

<sup>4</sup> - نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية الأردن ، 2015 ص 267.

في هذه الحالة الموظف ذو الاداء المرتفع مع الذي ادائه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للاداء فان عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي الى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء العاملين و التفريق بين الموظفين المنتجين و الغير منتجين، وهذا بدوره يؤدي الى تدني الأداء حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي الى تعميق شعور عدم الالمبالاة لديه ومن ثم تدني مستوى أدائه.

ب. عدم مشاركة العمال أو الموظفين في التسيير: ينتج عن ضعف مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الى ضعف شعورهم لية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو تحليل المشكلات أثناء أداء العمل وكذا المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل، مما يؤدي الى تدني مستوى الاداء لديهم.

ت. إشكالية تقييم الأداء لدى المؤسسة: من العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم و المردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه ، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الفرد و الترتيبات و العلاوات و المكافئات و الحوافز المالية الاخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العامل يتم من خلاله التمييز بين الفرد المنتج و الفرد متوسط الانتاج و الغير منتج، كذلك فان وجود نظام للحوافز الاضافية كالمكافئات التي تعطى للعمال الذين يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء و بالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

ث. مدى مناسبة الحوافز للأداء: إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الافراد يقدمون أداء أقل بكثير مما نتوقه منهم هو غياب مناسبة ،ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة أن تدرس نظام الحوافز الموجودة بما وأن تعمل على جعله مناسباً لاحتياجاتها وذلك كأساس لأي محاولة لتنمية قدرات العاملين فيها. إن الحوافز ليست بالضرورة أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية مكن تقديمها وإن كانت درجة الأهمية التي تعطى لأي من هذين النوعين تتوقف على الظروف المعيشية التي يمر بها الشخص . إن الشخص ذو الحاجات غير المشبعة في داخل المؤسسة لا يهتم بعمله بقدر ما يكون ذهنه مشغولا بالبحث عن طرق لإشباع حاجاته .لانتقام من المؤسسة أو المجتمع الذي لم يتح له الفرصة المناسبة لإشباع هذه الحاجات ،كما أن انعدام الحوافز للعمل قد من تصرفات الادارة عندما تتجاهل تماما مايقوم به الأفراد من أعمال ،فالسياسة السليمة هي أن الإدارة يجب أن تشجع الأداء الجيد وتكافئه،ومن ناحية أخرى يجب أن تحاسب المقصر على نتيجة تقصيره ومحاولة التعرف على أسباب هذا التقصير .

ج. التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العنصر البشري في المؤسسة ،فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة و الإشراف ،فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت إهتمام وحماس للعمل،فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها ننلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت،وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الإلتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة و الإشراف فإن ذلك سوف يساهم في دفع موظفيهم الى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.

ما يمكن تلخيصها جميعا في :

**ح - المناخ التنظيمي :** يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعات المعمول بها و الخواطر و المفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد (الذنيبات، 1999)<sup>(1)</sup>. ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم. وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل: التحفيز و الرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سوية الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي، إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي . بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء و المرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده<sup>(2)</sup> .

#### الفرع الرابع: سبل تحسين الأداء

تعمل المنظمة دوما على تفادي الوقوع في الأخطاء، بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية، تساعد على جوانب الضعف و سور في أداء العاملين، ليم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء و من الأساليب المتبعة في ذلك نذكر:

(3)

#### **أولا: بالنسبة للأداء الفردي :**

**تحسين القدرة :** إن أداء المرؤوس يعتمد على المؤهلات التي يمتلكها في مجال عمله وعليه تنمية هذه المؤهلات ب:

- التدريب و التعليم سواء داخل أو خارج المنظمة. - حسن توزيع الأفراد على المهام و الوظائف حسب القدرات و المؤهلات.
- الملائمة: أي تحليل مكونات العمل قصد إكتشاف المهام التي يكون أداء الفرد مرتفعا فيها. - توفير الموارد: أي الوسائل المادية الضرورية لأداء أمثل. - تحسين بيئة العمل: أي شروط العمل وضمان الامن و السلامة للعاملين لتحقيق الإطمئنان و الراحة النفسية لهم.

#### **تحسين الدافعية: ويكون ب:**

وضع الاهداف ومساهمة المرؤوسين في وضعها على أن تكون محددة وقابلة للقياس ومتناسقة وطموحة وقابلة للتعديل.

تيسير الأداء: أي ادراك العقبات التي يواجهها الموظفون وإزالتها.

إستعمال المكافعات و الجزاءات: أي ربط الانجازات بالمكافعات و الخواطر.

إشباع الحاجات سواء النفسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

<sup>1</sup> - محمد محمود الذنيبات، مقال، الدافعية الى المهنة لدى العاملين في الرقابة الجوية الأردن، مجلة مونة للبحوث و الدراسات، المجلد 14، العدد 7، 1999، نقلا عن : نزار عوني

البلدي، مرجع سابق، ص 268

<sup>2</sup> - حسن محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص 116.

<sup>3</sup> - محمد حسنين العمري، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص 211.

ثانيا : بالنسبة للأداء الجماعي:

بما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها أي أن يشكلوا فرق عمل تتعاون معا، ويتوقف نجاح الفريق على مدى نجاح القيادة فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية وحاجات المهام وتحديد الأهداف على أن يتبع القائد الخطوات التالية:

- توفير حوافر جماعية للفريق كالحوافر المادية، و الثناء و التقدير ، إضافة الى الحوافر الفردية. - منح الفريق الحرية الكافية لممارسة مهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض - وضع قواعد للسلوك و التصرف بإعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق وتشمل قواعد السلوك ، طرح الأفكار و الآراء بحرية ، و الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته ، وغيرها من القواعد السلوكية المحفزة للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق لتحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للتحفيز الفكري

كان الريج وسيظل أحد أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إذا كان ليس الهدف الأكثر إستراتيجية، أيضا يعتبر الموظفون **رد الأكثر قيمة للمنظمة بالنظر الى قدراتها وكفاءتها المحددة، أكثر من قدرتها على التغيير واستخدام حكمها الخاص لتوليد نتائج متفوقة، وبالنظر الى هذا تحتاج المنظمات الى تحديد أكثر أفضل الطرق كفاءة للإستثمار في رأس المال البشري من أجل الحصول على النتائج المرجوة، ومنه كان الإعتراف بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الأكثر كفاءة للقيادة عندما يتعلق الأمر بالتحفيز الفكري للعاملين لتحقيق أكثر مما هو متوقع، إضافة إلى الرغبة في الإستمرار بتحسين عملهم ووضع مصالح المنظمة فوق المصالح الشخصية.**

اذن التحفيز الفكري هو : التشجيع الممنوح من قبل القادة، أيضا هو سمة من سمات قادة التحولات الذين يطورون كفاءة الأتباع.

فياترى مانوع وطبيعة التشجيع الممنوح ومن هو القائد التحويلي القادر على استثارة الهمم وتوجيه الادمغة لابداعات خلاقة تضع بصمتها في محيط عملها وتحقق اداء متميزا. وعليه نعطي تعريف للتحفيز عموما والتحفيز الفكري خصوصا (موضوع دراستنا)، ونعرف نمط القيادة التحويلي الذي يؤثر في العاملين ويشير الهمم ويعمل على تفجير الطاقات و الإبداعات.

### الفرع الأول: تعريف التحفيز و التحفيز الفكري

أولا: تعريف التحفيز

يعرف بأنه : "هو المثير الذي يؤدي الى إحداث تغيير إيجابي في السلوك ، تحدده قوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد و التنظيم الذي يعمل الفرد في اطاره و المجتمع الذي ينتمي اليه على استخدام هذه الإمكانيات لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته و توقعاته ويحقق أهدافه" <sup>(1)</sup>. كما يعرف التحفيز بأنه مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف <sup>(2)</sup>، كما يعرف التحفيز "إدراك وإستقبال للمؤثر

<sup>1</sup> - عبد الله حمد محمد الحواسي، أثر الحوافر المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2010، 2011م، ص 107.

<sup>2</sup> - بلقايد براهيم، يوري شوقي، مقال، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17 السادسي الثاني 2017، ص 256.



الخارجي(الخافز) وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية فرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخافي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التغيير في السلوك المرغوب"<sup>(1)</sup>

لذ المفاهيم الثلاثة يمكن أن نفرق بين الخافز و الدافع فالخافز (خارجي) ،والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الخوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

فيما تقدم تعريف التحفيز عموما هنا نحاول إعطاء مفاهيم للتحفيز الفكري لانه نابع من مثير خارجي وكذا دافعية الفرد واستعداده للإبداع و التميز لتقدم أفضل أداء بكفاءة وفعالية.

### ثانيا : تعريف التحفيز الفكري

يعرف على أنه: هو سمة من سمات قادة التحولات،الذين يطورون كفاءة الأتباع ،وبحفظون التفكير الإبداعي لتوليد أفكار مبتكرة ،ويعلمون كيفية التفكير في مجموعة من الأشياء مع بديل جديد،من خلال التحفيز الفكري يواجه الأتباع التحدي لإيجاد طرق جديدة في أداء وظيفتهم"<sup>(2)</sup> نستشف من خلال هذا التعريف أن التحفيز الفكري مرتبط بالتحدي وخلق الشيء الجديد و المبتكر التحفيز الفكري:" هو سلوك رائد يعزز ذكاء الموظفين ومعرفتهم وتعلمهم بحيث يكونون أكثر إبتكار في حل مشاكلهم ،حيث يواجه الموظفون تحديا فيما يتعلق بالسؤال :ماإذا كانوا يتماشون مع أهداف المنظمة بشكل عام؟".<sup>(3)</sup>

التحفيز الفكري :هو التشجيع الممنوح من قبل القادة لمرؤوسيهم لاستشارة الابداع و الابتكار وهذا لاجل الوصول الى أداء نوعي.<sup>(4)</sup> نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التحفيز الفكري يعززه القائد الكفاء لأجل خلق فكرة جديدة أو انتهاج طريق معين للأداء.

التحفيز الفكري : "هو درجة تشجيع الآخرين على الإبتكار و التحديد و النظر الى الصعوبات و المشاكل القديمة بطرق جديدة"<sup>(5)</sup>

التحفيز الفكري:" نعني به أساسا طرق جديدة ومبتكرة من القيام بأعمال قديمة"<sup>(6)</sup>

التحفيز الفكري : "هو زيادة القدرة على إتمام المهام وخلق أفكار مبتكرة لحل المشاكل وتشجيع المرؤوسين للتعبير عن الافكار الجديدة"<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> - مزوار منوبة، أثر الخوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية،مذكرة ماجستيرفي إدارة الأعمال،غيرمنشورة، 2013/2012، ص 11

<sup>2</sup> cristian-liviu vele ,the influencees of intellectual stimulation and inspirational motiation on the profitability of ROMAIN Employees, - research association for interdisciplinary studies,2018,p139.

<sup>3</sup>Fauji & Mira Maulani Utami ,how intellectual stimulation effects knowldge sharing Innovation and firm performance ,IJSSH ,2013,P421.

<sup>4</sup> -PANKAJ SHARMA,Effect of intellectual stimulation on creativity of engineers working in automotive sector in INDIA ,ISER 26th international conference, bangkok,thailand ,2016 P120.

<sup>5</sup> DJANET WAGUDE &ANN NDIRITU,Influence of intellectual stimulation and conflict Resolution on projet implimantation A case of - constituency developement fund construction projets in public secondary schools in kisumu,kenya TEM Journal,2015,P373.

<sup>6</sup> GHULAM YACINE &AL,Relationship of intellectual stimulation,Innovation and SMEs performance ,MIDDLE-East Journal of scientific - Research,2014,P75.

<sup>7</sup>LEONARD NGAITHE and MICHAEL NDWIGA ,Role of intellectual stimulation and inspirational Motivation on performace of - commercila state OWNED Enterprises in KENYA,European Journal of Business and Management,2016,P36.

ق تعريفه تلاحظ أنه رغم إختلاف المصادر التعريفية إلا أنها أجمعت كلها على أن التحفيز الفكري هو سلوك يستهدف العقول لشحنهم وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة من أجل التغيير و التجديد ولن يكون ذلك إلا بوجود قائد مبدع في تغيير مسار العقول الى الأفضل.

الابتكار" هو القدرة التنظيمية لتقديم منتجات أو خدمات جديدة مقنعة للسوق المستهدفة من خلال استراتيجية فريدة ومبدعة"<sup>(1)</sup>

الابداع : يعرف على "أنه تحويل المعرفة و الأفكار و البيانات الموجودة إلى شيء غير مألوف ومفيد"<sup>(2)</sup>

الفرع الثاني: عناصر التحفيز الفكري ،أهميته و أهدافه

أولاً: عناصر التحفيز الفكري

تتكون عناصر التحفيز الفكري من <sup>(3)</sup>:

الحافز: وهو الدافع الذي يدفع الفرد الى سلوك أو اتجاه معين ،ويشترط فيه أن يكون قادرا على التحفيز.

المحفز: هو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز(القائد)،او الانسان نفسه،ويشترط فيه ان يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادراً على التحفيز، ووجود هدف يوجه اليه الافراد ،أن تكون لديه خبرة كافية.

المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه :-القدرة: فالشخص المؤهل و القادر هو الذي يمكن تحسين أدائه. - الرغبة: للوصول إلى الهدف و إدراكه.

ثانياً :أهمية التحفيز الفكري

وتكمن أهميته في: <sup>(4)</sup>

- يشكل دعامة قوية للمؤسسات لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء عملائها،فعليها التعرف على خصائص موظفيها لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيارهم.-رفع الدافعية لدى الأفراد العاملين لبذل أقصى ما يملكون من قوة وعطاء للعمل الواجب فقط بل للمزيد من تحقيق التميز و الإبداع.-إعطاء معنى لحياة العامل ويوفر له الانضباط و الجدية.-استشارة القوى الذهنية لأجل الابداع و الابتكار.- الجمع بين الجانب النفسي و المادي للعامل.- تحقيق العدل و الإنصاف بين العاملين.- المساهمة في إشباع رغبة العاملين ورفع روحهم المعنوية.- العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد وتنسيق أولوياتها.- المساهمة و التحكم في سلوك الأفراد بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة العامة المشتركة بين العاملين و المنظمة.- تنمية لعادات وقيم سلوكية جديدة يسعى القائد الى وجودها بين العاملين -تنمية العلاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها وريادتها.-تحقيق التنوع و التكامل و الإنسجام بين مختلف شرائح العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> - سليمان صدام حاسم الهادي،مقال ،أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات،مجلة دراسات بحاسبة ومالية،المجلد 13،العدد43،2017 ،ص221

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ص221.

<sup>3</sup> - محمد الحسن التيجاني يوسف،التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،اطروحة ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة ،مكة المكرمة، 2010 ،ص75.

<sup>4</sup> - مراد جمال ،مقال،اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة العلوم الإجتماعية جامعة الأغواط،المجلد07،عدد30 ص268.

### ثالثا : أهداف التحفيز الفكري

من خلال ما تقدم وفي ظل التحديات و الصعوبات التي تواجه المنظمات في هذه البيئة المظطربة و المعقدة ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات فكرية و إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، لتحقيق أفضل فعالية وأداء للمنظمة لأجل :<sup>(1)</sup>

-تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة و التكيف لتلبية احتياجاتها ، كما يسمح من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.-المساعدة في إحداث تغيرات ايجابية و حل المشكلات بكفاءة و فعالية و التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - زيادة جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات -يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج و اخر-إيقاظ الهمم وتقوية الإرادة - تفجير الطاقات الداخلية للفرد - تعزيز الثقة بالنفس-إحياء الأمل و طرد اليأس -شحن العقول للتفكير و الإختراع و الإبداع.-السعي الى تنشيط الأفكار الجديدة و الحلول الابداعية من المرؤوسين.

### الفرع الثالث :أبعاد التحفيز الفكري و الأدوات المساعدة إليه

#### أولا: أبعاد التحفيز الفكري

تمثل أبعاد التحفيز الفكري في :<sup>(2)</sup>

أ- الهيكل التنظيمي العضوي : يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي،والرسمية والمركزية،فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات التي تسهم في أداء متميز للفرد الذي ينعكس بدوره على المنظمة.

ب- إستقرار الإدارة لفترة طويلة: حيث أن إستقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ت - ثقافة المنظمة : المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة،فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة،وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

ث- جماعة العمل :لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال ونضر بالإبداع. إن المنظمة التي تسودهاالعلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتيا بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد في جذب الأفراد الموهوبين و المبدعين وتشجع الابداع التعاوني وعليه أداء جماعي متميز.

ج- أنظمة المكافآت والحوافز : "مما يحفز الأفكار ويساندها وضع نظم المكافآت التي تلائم تحويرها وتطويرها ، والربط بين أنظمة المكافآت و الأفكار الخلاقة هو منح الاعتراف والتقدير للأداء الجيد." ومنه تشكل مايدعى "بقوة المكافئة " وهي إحدى مصادر القوة التنظيمية التي لها دور في استعمالها كأداة لرفع الاداء الفعال بواسطة أفكار جديدة وخلاقة.

<sup>1</sup> - محمد الحسن التيجاني يوسف ،مرجع سابق،ص268.

<sup>2</sup> - مرعي محمد،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي،المعهد العالي للتنمية الإدارية،جامعة دمشق،2003، ص236.

ح - القيادة : بر القيادة أهم بعد من أبعاد التحفيز الفكري لانها المحور الرئيسي و الدافع و الملهم له و للمنظمة ككل لخلق م و تفاعل بين مختلف شرائح الموظفين باختلاف طبائعهم و رغباتهم و توجهاتهم و طموحاتهم و أفكارهم و مبادئهم باستعمال "التحفيز الفكري" كوسيلة لتحقيق الأداء الأمثل و المتميز، وتعتبر القيادة التحويلية من أهم الانماط القيادية على الاطلاق في الفكر الحديث التي تركز على التحفيز الفكري كوسيلة لاستثارة الهمم وخلق الابداع و تفجير الطاقات الى جانب الابعاد الثلاثة الاخرى للقيادة التحويلية .

ثانيا : الأدوات المساعدة إلى التحفيز الفكري

تبر نوعية الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وسائل وأدوات يستعين بها القائد حسب الحالة وحسب ماهو متاح بين يديه لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ونستعرض منها على سبيل الذكر لا الحصر مايلي: (1)

أ- حوافز معنوية إيجابية: حيث يولد هذا النوع من الحوافز شعور إيجابي لدى الفرد ومن أهمها: تحسين ظروف ومناخ العمل - إعادة تصميم العمل - التناوب الوظيفي - الإثراء الوظيفي - ضمان العمل وإستقراره - المدح و الثناء - الإعتراف بجهود العاملين- الإضغاء - إشراك العاملين في الإدارة - التكوين - الثقة وتفويض السلطة - فرص الترقية.

ب- حوافز معنوية سلبية : يتحتم على المسؤول أو القائد أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية كتنقيض للحوافز المعنوية الإيجابية حيث تستعمل لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب ومن أهمها نذكر على سبيل المثال : توجيه إنذار كتابي أو شفهي - التحويل الى التحقيق ومجلس التأديب - عزل الفرد مؤقتا عن المشاركة في الإقتراحات و القرارات .(القربوتي .2000 ص75).

ت- حوافز مادية : وتتمثل في الأجر- مكافآت العمل الإضائي - العلاوات الدورية و الإستثنائية - السكن و المواصلات - ربط الأجر بالإنتاج... الخ. (2)

### الفرع الرابع:متطلبات التحفيز الفكري

إن أهم متطلب للتحفيز الفكري هو وجود قيادة حكيمة وواعية بالأوضاع الراهنة التي تمر بها المؤسسة داخليا و الفرص التي يمكن استغلالها من خلال كادرها البشري ،بخلق كفاءات خلاقية ومبدعة وفريدة تعمل كسد مانع وواقى من التهديدات الخارجية التي يمكن أن تطيح بصرح المؤسسة لمجرد أنها تعي المعنى الحقيقي لكادرها البشري وأن وجودها أو عدمه متوقف على مكانة ووزن المورد البشري لديها ولايجتمع هذا الوصف إلا في القائد التحويلي الذي من سماته التحفيز الفكري فمن هو و ماهي أبعاد هذه القيادة .

فيما يلي سنستعرض مفهوم القيادة التحويلية و أبعادها التي من بينها التحفيز الفكري كوسيلة لاشارة الهمم والوصول الى أداء متميز.

1 - محمد القربوتي،الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق ط1 ،دار وائل للنشر ،عمان 2000 ص75 ،نقلا عن: محمد مرعي ،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 2005 ص 102 .  
2-مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- دار الشروق،عمان،2005،ص210.

أولا : مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الادارية الحديثة في الفكر الاداري والتي تلعب دورا رئيسا في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانحاز و التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين و المنظمة ككل (Sani & Maharani,2012,102).<sup>(1)</sup>

– القيادة التحويلية: "هي مجموعة من السلوكيات بما في ذلك التأثير المثالي،الدافع الملهم،الإعتبار الفردي و التحفيز الفكري الذي يغير إحتياجات وتوقعات الموظفين الى المستوى الأعلى".<sup>(2)</sup>

– القيادة التحويلية هي التي تركز على العلاقة بين القائد و أتباعه،وتبين أن القائد الناجح لديه القدرة على إحداث التغيير في أتباعه بطريقة تؤدي الى تحفيزهم على أداء بدرجة أعلى بكثير مما سبق،فالقادة التحويليون ينظر إليهم على أنهم ملهمون ويمتلكون مهارات إتصال ممتازة وقدر هائلا من الذكاء العاطفي.<sup>(3)</sup>

وتعد القيادة التحويلية من الأساليب الأكثر فهما لتأثيرات القائد ومعرفة قدرته على تصور رؤية واضحة للمستقبل المرغوب،ويرى الباحثين " أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تعزيز ثقة العاملين به و العمل على تطوير وتنمية مهاراتهم بهدف النهوض بواقع المنظمة وتحقيق أهدافها و الوصول إلى أعلى مستويات النجاح في بيئة العمل التي تتميز بالحركية و التغيير المستمرين"<sup>(4)</sup>.

فكيف يكون ذلك ؟

وللإجابة على هذا السؤال نستعرض معا أبعاد القيادة التحويلية التي تعد بمثابة الركائز الأساسية والسمات الشخصية للقائد التحويلي حيث تظهر هنا قدرته على الإلهام و التأثير على العاملين بأسلوب التوجيه لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك بشحذ الهمم وتفجير الابداعات والطاقات الكامنة لتحقيق التميز وأفضل أداء :<sup>(5)</sup>

ثانيا :أبعاد القيادة التحويلية :

أ– الدافع الإلهامي : Inspirational Motivation

يركز هذا البعد على قدرة القادة على التعبير الجذاب ،و الرؤية الملهمة للعاملين و استثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al ,2011,411) . ويرى (yang,2012,32) إن الدافع الملهم ينطوي على إنشاء وعرض

<sup>1</sup> – Achmad Sani & Vivin Maharani, the impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance, 2012 P 102  
نقلا عن : مهند حميد العطوي ، عامر عبد الكريم، أزهار عزيز العبيدي ، مقال : دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في 102 المديرية العامة للتربية النحف الأشرف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد 16 العدد 03، 2014، ص 143.

<sup>2</sup> –MARISA SALANOVA SORIA & al, Leadership intellectual stimulation and team learning : The Mediating Role of Team Positive Affect, universitas psychologica/colombia/v.17N°1, 2018, P03.

<sup>3</sup> –فاطمة محمد منير محمد اللمعي ، مرجع سابق، ص 256.

<sup>4</sup> – قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة سانت كليمنتس، البصرة ، العراق ، 2009م ، ص 51 .

<sup>5</sup> -Jing Jing Yang , a review of earnings management in china and its implications. 145 ص مرجع سابق ص 145.

رؤية جذابة للمستقبل وإظهار الحماس و التفاؤل وجعل العاملين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية متعددة للعمل وتوفير نوع من التحدي واستثارة روح الفريق لديهم و الإثارة بالنتائج الايجابية.

#### ب- التأثير المثالي : Idealized Influence

يعد التأثير المثالي أحد أهم عناصر أبعاد القيادة التحويلية يشير إلى ان القائد يتمتع بدرجة عالية من الإحترام و الثقة من قبل العاملين في المنظمة لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي قد تعترض العاملين في المنظمة وكذلك قيام القائد بتقديم احتياجات العاملين على احتياجاته الخاصة و التصرف وفقا للمعايير الأخلاقية، وفي هذه الحالة تعمل القيادة التحويلية كقدوة في إثبات كفاءتها. وان التأثير المثالي يعتمد على خصائص الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه وما يولده من احترام وإعجاب موثوق به ، الامر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، على أن يتجنب القادة استخدام القوة في تحقيق مصالحهم الشخصية، بل استعمال صلاحيات العمل التي يمتلكها القائد لتحريك العاملين في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

#### ت- التحفيز الفكري : Intellectual Stimulation

يعد التحفيز الفكري (موضوع دراستنا هنا) من الأبعاد التي تعني ان القيادة التحويلية قادرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطريقة ابداعية ، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ، ويعمل القادة على زيادة الوعي و التشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة، كما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابيا مع مواقف القادة. و التحفيز الفكري يعزز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع و الحكم الذاتي ، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة مما يشجع على الإبداع و التغلب على الصعوبات بوصفها من المشاكل التي تحتاج الى حلول، و البحث عن حلول وافية لها، مما يؤدي الى قدرة القادة على تشجيع الابتكار و الإبداع. ويجب على القادة زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الإجماع المتبادل بين القائد و المرؤوسين، حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين على التفكير بالطرق الصحيحة و الجديدة في كل ما يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد و الابتكار وتنمية قدرات العاملين (Grant,2012 :459).<sup>1</sup>

#### ث- الإعتبار الفردي : Individualized Consideration

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على توفير المناخ الذي يساعد على ديمومة الأداء ، من خلال ايلاء الإهتمام الخاص في توفير حاجات الأفراد العاملين الخاصة، ويأخذ القائد دور المعلم أو المدرب الذي يساعد الأفراد في محاولتهم في تحقيق إحتياجاتهم الذاتية و بالتالي ينمي دراهمهم في محيط بيئة العمل ، ويرى (Yang,2012 :32) أنه يجب على القائد أن يعامل كل ملين بشكل مختلف ولكن بإنصاف ، و العمل على توفير إحتياجاتهم وهذا الإهتمام يؤدي الى نتيجة هي شعور العاملين باندفاع مشجع بحيث يشعر كل فرد بأن القائد لديه إهتمام شخصي بالتطوير و التدريب وتنمية قدراته .

<sup>1</sup> - نقلا عن مهند حميد العطوي وآخرون مرجع سابق ص144 ADAM M.GRANT, prosocial impact ,and the performance effects of transformational leadership,2012,P459

الفرع الخامس: بعض الدراسات تبين أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين

أولاً: هذا ريتشارد برانسون مالك شركات فيرجن الأمريكية، زار أحد الفروع فجأة فوجد أحد الموظفين نائم، تصور بجانبه ونشر الصورة على حسابه معلقاً "لكي تبقى شركتنا رقم واحد في إرضاء العملاء، عمل هذا الموظف حتى التعب، مما اضطره الى الراحة قليلاً". كسب بالتالي ولاء الموظف عندما يشاهد الصورة وكذا بقية موظفيه كما كسب حب وإحترام العملاء اللذين لمسوا حنكته في الإدارة "فكر قيادي". فهذا التصرف يعطي دافعية لهذا العامل بالذات ببذل المزيد وإثبات ذاته امام مديره حتى يعطي الانطباع المتوقع منه وكذا يمنح الثقة و الاحترام لكافة العمال على ان مجهوداتهم تحظى بالاهتمام و التقدير من قبل مديرهم .

ثانياً: أما في ما يخص الدراسات فسنعرض البعض من دراسات عالم الاقتصاد السلوكي دان أريلي Dan Ariely في تيد TEDx عن ماذا يجعلنا نشعر بالرضا و السعادة في العمل حيث يقول : "عندما نفكر في العمل ، فإننا عادة ما نفكر في أن الحافز للعمل و المرتب هما شئ واحد ، لكن في الحقيقة لا بد أن نضيف جميع العوامل الأخرى ، مثل معنى العمل وطبيعة المنتج و التحديات و الإحساس بالتملك و الهوية و الفخر وأشياء أخرى "

أ - رؤية نتائج عملنا يحسن من إنتاجيتنا

الدراسة : في دراسة البحث عن معنى : حالة الليجو سأل أريلي المشاركين أن يقوموا ببناء شخصيات باستخدام الليجو . كل مشارك يتم إعطاؤه مبلغاً من المال يقل لكل شخصية بينها ، 3 دولار للأولى 2.70 دولار للتالية وهكذا . لكن تم تقسيمهم إلى مجموعتين يتم تخزين منتجات الأولى أسفل المنضدة ليتم فكها مع نهاية التجربة، بينما يتم تفكيك إنتاج المجموعة الثانية بمجرد الانتهاء من تركيبها . وكما شرح أريلي "كانت عبارة عن حلقة لا نهائية ، يقومون بالبناء ونقوم بتدمير عملهم أمام أعينهم.

النتائج : قامت المجموعة الأولى بإنشاء 11 شخصية في المتوسط ، بينما المجموعة الثانية قاموا بإنشاء 7 شخصيات قبل أن يتوقفوا.

الاستنتاج رغم عدم وجود معنى كبير للمهمة ، ورغم أن المجموعة الأولى كانت تعرف أن عملها سيتم تدميره في نهاية التجربة ، لكن مشاهدة نتائج عملهم أمام أعينهم - حتى لمدة بسيطة - كان كافياً لزيادة الانتاجية بصورة كبيرة .

ب - يزداد فخرنا بأنفسنا كلما كان المشروع أصعب الدراسة : في دراسة أخرى قام أريلي بإعطاء ورق وتعليمات لتكوين شكل أوريجمامي ، ولم يكن الشكل المطلوب جميلاً وطلب من القائمين على المشروع و المارة تقييم كم يدفعون مقابل ذلك المنتج . وفي تجربة أخرى أخفى أريلي التعليمات من بعض المشاركين مما نتج عنه عملية أصعب في تكوين الشكل ، وأيضاً كان المنتج أسوأ .

النتائج : في التجربة الأولى قيم الذين قاموا ببناء الأوريجمامي منتجهم بخمس مرات القيمة التي قرر أن يدفعها من قام فقط بتقييم المنتج بدون أن يعمل فيه في التجربة الثاني تسبب نقص التعليمات في تعظيم ذلك الفارق ، حيث قيم البنائون المنتج الأسوأ شكلاً لكن الأصعب في تكوينه بقيمة أكبر كثيراً من المنتج الأسهل و الأجل ، في الوقت الذي أعطى فيه المقيمون قيمة أقل لذلك المنتج الأصعب .

الإستنتاج : إننا نقيم عملنا بطريقة مرتبطة بصورة مباشرة مع الجهود الذي بذلناه فيه ، بل و نتوقع أن يقيم الناس عملنا بنفس القيمة التي قدرناها .

ت- عندما نعرف أن عملنا يساعد الآخرين يزداد حافزنا اللاواعي للقيام به

الدراسة : قام عالم النفس آدم جرانث Adam Grant بدراسة في جامعة ميشيغين ، وهي عبارة عن قيام الطلبة الذين إستفادوا من منح مركز جمع التبرعات الخاص بالجامعة بالإتصال بأحد العاملين في المركز لمدة 10 دقائق .

النتائج : بعد شهر من إجراء التجربة لا حظوا أن العاملين في مركز جمع التبرعات أصبحوا يقضون وقتا أكثر بنسبة 142 % في عملهم على الهاتف ،وزادت الإيرادات بنسبة 171 % عما قبل الدراسة . على الرغم من ذلك أنكر العاملون أن مكالمات الطلبة المستفيدين من منح المركز قد أثرت عليهم.

الإستنتاج : "وكأن المشاعر الطيبة قد مرت من وعي العامل مباشرة إلى مصادر التحفيز الأقل وعيا .فقد تم دفعهم للنجاح حتى رغم أنهم لم يستطيعوا تحديد الحافز وراء تصرفهم " هكذا قال تقرير التاييز .

ث- التعزيز الإيجابي لقدراتنا قد يحسن من أدائنا

الدراسة : طلب من مجموعة من طلبة جامعة هارفارد أن يقوموا بإلقاء خطب و القيام بمقابلات مع مصممي التجربة ، بحيث يكون ردهم تشجيعيا مع أحد المجموعات ومنتقد مع المجموعة الأخرى.

النتائج : استطاع المشاركون في المجموعة الأولى الإجابة على مجموعة من المسائل الرقمية بصورة أفضل من أفراد المجموعة الثانية الإستنتاج : يمكن النجاح في التعامل مع المواقف المسببة للتوتر - الموضوع كله يعتمد على ما نشعر به. قد نكون في حالة تحد عندما نشعر أننا نستطيع القيام بالمهمة (مثل المجموعة الأولى) في حالة تحديد عندما تكون المهمة شديدة الصعوبة وعندما نشعر بتثبيط العزيمة. نكون محفزين ونؤدي أداء أفضل عندما نكون في حالة تحد وعندما نمتلك الثقة في إمكانياتنا.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-مومني سارة،طافر زهير مقال:قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد،دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري ببشار ،مجلة إقتصاديات المال و الأعمال العدد السادس،2018،ص580.



## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التحفيز الفكري في أداء العاملين

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن الإستفادة منها عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع ولأجل ذلك فأننا وجدنا أنه لا بد من إستعراض الماضي النظري حول موضوع التحفيز و التحفيز الفكري في بعض الدراسات التي أتاحت لنا، وهذا ماسوف نحاول عرضه على النحو التالي من الأحدث الى الأقدم :

### الفرع الأول : الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1-دراسة ( syed haider khalil وآخرون):جوان 2018

##### بعنوان Impact Of Intellectual Stimulation On EMPLOYEES Job Satisfaction:

##### تأثير التحفيز الفكري على الرضا الوظيفي للموظفين

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير خاصية التحفيز الفكري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكيف يمكن للمنظمة من خلاله أن تؤدي الى أداء ورفاهية فعالة للمؤسسة وقد كانت العينة من 10 جامعات مختارة من القطاع الخاص يقع في خيبر بختنخوا (kpk) بباكستان، حيث تم توزيع الاستبيانات على المشرفين المباشرين من فئة صنف 17 فما فوق لجميع الجامعات (kpk) المختارة، والتي وزعت داخليا على رؤوسهم وقد بلغ 330 استبيانا ثم ارجاع 322 منها في حين 8 منها فقط دون تكرار، وقد تم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات من المحيين وقد خلصت الدراسة الى: وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الفكري ورضا الموظفين .وعليه كان الاستنتاج: أن رضا الموظفين يزداد بشكل كبير عندما يحفز القادة الإبداع و الجد بإتباع أساليب مبتكرة للمشاكل. -إن إدراك العاملين بالجامعات الخاصة لقادتهم وانهم يشجعونهم على النمو ويساعدونهم على تعلم أشياء جديدة يؤدي الى مشاعر إيجابية .-يمكن للقادة أيضا أن يقدموا حافز مستمرا للأفراد من خلال مشاركة أكبر كوسيلة للتقدير، علاوة على ذلك فإن القادة سيعززون وظائف العمال و يمنحون حكمة متطورة من التحدي و الانجاز .<sup>(1)</sup>

#### 2-دراسة (Cristian –Liviu Vele) APRIL 2018

##### The Influences Of Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation On The Prifitability Of ROMAIN Employees

##### أثر التحفيز الفكري و الدافع الملهم على الربحية لدى الموظفين في رومانيا

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أي إحصائية صالحة الارتباط بين بعدين للقيادة التحويلية (الدافع الملهم و التحفيز الفكري) على ربحية الموظفين، ومن أجل تحقيق ذلك أجرى دراسة حول الموظفين الرومانيين من الشركات الموجودة في مقاطعة ماراموري وعددهم 98 موظف تم جمع الاستبيانات و التي تم تحليلها باستخدام برنامج IBMSPSS تمت صياغة فرضيتين للدراسة. التحفيز الفكري بشكل إيجابي يؤثر على ربحية الموظفين. 2-الدافع الملهم يؤثر إيجابيا على نتيجة الموظفين. وكشفت نتائج الدراسة أن: المتوسطات الحسابية لكل من الدافع الملهم و التحفيز الفكري أعلى من المتوسط، العلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة

<sup>1</sup> - SYED HAIDER KHALIL ,SHEHENAZ SAHIB ZADA, MUHAMMAD TARIQ , MUHAMMAD IRSHADULLAH ,Impact Of Intellectual Stimulation On EMPLOYEES Job Satisfaction, JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCENCES-JRSS ,VOL :6 N°2 ,PAKISTAN , JUNE 2018 ,P :156

دالة إحصائية، بينما غيردالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغير المستقل الدافع الملهم ،حيث خلصت الى أن تشجيع الموظفين على التفكير بطريقة مبتكرة وخلاقة وعن طريق الدعم لهم يمكن زيادة الرجحية للموظفين و بالتالي التنظيمية وأن يصبحوا جزءا نشطا في عملية صنع القرار.<sup>(1)</sup>

### 3-دراسة (Mary Ganga Ogutu Ogola) March 2017(

بعنوان : The Influence Of Intellectual Stimulation leadership Behaviour On Employees Performance In SMEs In KENYA.

تأثير سلوك القيادة في التحفيز الفكري على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة و المتوسطة في كينيا

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير سلوك القيادة التحفيزية الفكرية على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة و المتوسطة بكينيا كما سعت الى إثبات تأثير التحفيز الفكري على أداء الموظفين وذلك بوضع الفرضية -التحفيز الفكري لاعلاقة له بأداء الموظف في الشركات الصغيرة و المتوسطة-. استهدفت الدراسة أفضل 100 شركة صغيرة ومتوسط الحجم من KPMG لعام 2014 في كينيا، وتم استخدام تصميم بحث ارتباطي لاستقصاء العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع ،تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي النسبي الطبقي للحصول على عينة من 226 من المديرين المستهدفين البالغ عددهم 553 مديرا ،تم جمع البيانات باستخدام MLQ استبيان منظم واستخدمت ارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد وتقنيات تشي مربع لتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج: العلاقة القوية الإيجابية بين سلوك القيادة التحفيزية الفكرية وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة و المتوسطة ، كما اشارت الى وجود دلالة احصائية بين التحفيز الفكري وأداء الموظفين ..وخلصت الدراسة: الى أنه يتم تحقيق أداء أفضل عندما يشجع القائد الموظفين على التفكير بشكل نقدي في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم ، واستخدام مبادراتهم الخاصة والبحث عن أساليب مبتكرة للتعامل مع عملهم ومهامهم للوصول الى أداء متميز.<sup>2</sup>

### 4-دراسة (Leonard Ngaithe – Michal Ndwiga) 2016

بعنوان : Role Of Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation On Performance Of Commercial State Owned Enterprise In KENYA.

دور التحفيز الفكري و الدوافع الملهمة في أداء الشركات التجارية المملوكة للدولة في كينيا .

هدفت الدراسة الى معرفة دور التحفيز الفكري و الدافع الملهم على الأداء التنظيمي للشركات التجارية المملوكة للدولة في كينيا حيث تم جمع البيانات من 170 من كبار مدراء من 34 شركة حكومية تجارية في كينيا باستخدام استبيان ذاتي الادارة ،تم العثور على أن الدافع الملهم له تأثير كبير و إيجابي على أداء المنظمة مما يعني أن تحسين الدافع الملهم سيحسن أداء المؤسسة ، وأن له تأثير سلبي من خلال ثقافة المنظمة ،أيضا التحفيز الفكري لم يكن له أي تأثير كبير على أداء المنظمة .وعليه أوصت الدراسة : بأن تعمل المنظمات التي تستهدف تحسين أداء المؤسسة الى ثقافة الشركة الصديقة للموظف ،بالاضافة الى قوة الحوافز المالية

<sup>1</sup> - CRISTIAN – LIVIU VELE ,The Influences Of Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation On The Profitability Of ROMAIN Employees, Research association for interdisciplinary studies april 4-5 : 2018 ,P139.

<sup>2</sup> - MARY GANGA OGUTU OGOLA,DAMARY SIKALIEH, TERISIA KAVOOLINGE ,The Influence Of Intellectual Stimulation leadership Behaviour On Employees Performance In SMEs In KENYA ,International Journal of Business and Social science vol.8 N°3 March 2017,p94

للشركة و العمل الجماعي كما يجب أن تعمل من أجل تثبيط تفويض المهام لغير مسؤوليها ، وكذا خلق فرص جديدة للتعليم جنباً الى جنب مع مناخ داعم .<sup>1</sup>

#### 5-دراسة (Pankaj Sharma) 05 Mai 2016

بعنوان : Effect Of Intellectual stimulation On Creativity Of Engineers Working In Automotive Sector In INDIA.

أثر التحفيز الفكري على إبداع المهندسين العاملين في قطاع السيارات في الهند .

الهدف من الدراسة هو التحقيق من الاعتماد على مكونات التحفيز الفكري على الابداع ،وقد شملت الدراسة على عينة من 169 مهندسا من قطاع هيكله السيارات في الهند ،حيث تم ارسال حوالي 500 مجموعة من الاستبيانات الى مختلف المنظمات في القطاع وقد تم استرجاع 169 ردا من المهندسين ،حيث تم استخدام برنامج SPSS لتحليل احصائي مفصل لعينة الاستجابات .وقد خلصت الدراسة الى: أن مكونات التحفيز الفكري المتمثلة في( الاصاله و المرونه الابداعية و الحساسيه تجاه المشكلات )حيث لم يكن لهذا العامل الأخير (الحساسيه اتجاه المشكلات ) تقدير مهم للتحفيز الفكري حيث استنتج :أن التحفيز الفكري يعزز الإبداع و الابتكار حيث ايجابية العلاقة كانت واضحة بين التحفيز الفكري وإبداع المهندسين العاملين في قطاع السيارات بالهند.<sup>2</sup>

#### 6-دراسة (Janet Wagude&Ann Ndiritu) (2015)

بعنوان : InfluenceOf Intellectual stimulation and Conflict Resolution On Projet Implementation A Case Of Constituency Development Fund construction Projets In Puplic Secondary Schools In KISUMU,KENYA.

تأثير التحفيز الفكري وحل النزاعات على تنفيذ المشروع - إحدى مشاريع إنشاء صندوق تنمية الدوائر الانتخابية في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسومو - كينيا .

الغرض من الدراسة هو استكشاف تأثير التحفيز الفكري و تسوية النزاعات على تنفيذ مشاريع البناء CDF في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسومو - كينيا - وكانت عينة الدراسة المستهدفة 217 من مديري المدارس الثانوية العامة بالمنظمة وطبقت الدراسة إجراءات أخذ العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية ،أدوات جمع البيانات كانت الإستبيان ،القيادة متعددة العوامل،أداة توماس كيلمان ،مقابلة وتحليل الوثائق،وقد استند التحليل على جمع الإستبيانات التي صدرت ومجموعها 61 استبيان.خلصت النتائج : إلى أن هناك علاقة قوية بين التحفيز الفكري وتنفيذ مشاريع البناء CDF يعتمد على حل النزاع ،وهو ذو علاقة احصائية كبيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - LEONARD NGAITH, MICHAEL NDWIGA-Role Of Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation On Performance Of Commercial State Owned Enterprise In KENYA - European Journal of Business and Mangement ,vol 8 N°29,2016 ,P34

<sup>2</sup> - PANKAJ SHARMA- Effect Of Intellectual stimulation On Creativity Of Engineers Working In Automotive Sector In INDIA - International Journal of Management and applied science,VOL :3 N°5, May 2016,p120

<sup>3</sup> - DJANET WAGUDE,ANN NDIRITU-InfluenceOf Intellectual stimulation and Conflict Resolution On Projet Implementation A Case Of Constituency Development Fund construction Projets In Puplic Secondary Schools In KISUMU,KENYA.- TEM Joutnal-vol4 N°4.2015,P373.

**7-دراسة (Tahira Nazir) 2014**

Relationship Of Intellectual Stimulation Innovations and Smes Performance : بعنوان  
 Transformational Leadership a Source Of Competitive Advantage In Smes PAKISTAN.

علاقة التحفيز الفكري و الابتكارات لأداء القيادة التحويلية مصدر الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة و المتوسطة في باكستان .

اهدفت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين أسلوب القيادة و التحفيز الفكري و الابتكارات وأداء الشركات الصغيرة و المتوسطة في باكستان وقد تم جمع البيانات لهذا الغرض من 50 شركة صغيرة و متوسطة في منطقة هقار الصناعية في باكستان ومن أصل 500 استبيان تم إرجاع 350 استبيان و 348 صالحة للتحليل كان معدل الإستجابة 70% حيث تم استخدام ارتباط بيرسون و تحليل الانحدار للتحقق من هذه العلاقة. حيث خلصت الدراسة الى أن : التحفيز الفكري له علاقة إيجابية مع الابتكارات و أداء الشركات الصغيرة و المتوسطة بحيث يمكن استخدامه كأداة لتطوير الابتكارات و الأداء العالي للشركات الصغيرة و المتوسطة في باكستان .<sup>1</sup>

**8-دراسة (Fauji & Mira Maulami Utami) 04 July 2013**

How Intellectual Stimulation Effects Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance : بعنوان

كيف يؤثر التحفيز الفكري على تبادل المعرفة و الابتكار وأداء الشركة

الغرض من الدراسة هو تحديد ما إذا كان التحفيز الفكري يمكن أن يؤثر على الابتكار الذي يتم بواسطة مشاركة المعرفة، وما إذا كان الابتكار يمكن أن يحسن أداء الشركة. تم إختبار النموذج على 56 مالكا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تيغال باندونيسيا، باستخدام تقنية أخذ العينات المصادفة مع المعايير التالية : لدى الشركة قوة عاملة من 5 الى 100 شخص تعمل في صناعة المعادن و الآلات (مع استبعاد الشركات الاجنبية) تستخدم تقنيات تحليل البرمجيات ( partial least square ) في هذا البحث . تشير النتائج النهائية : الى وجود آثار إيجابية على التحفيز الفكري و المشاركة التحريبية و تبادل المعرفة الصريحة - تبادل المعرفة الصريحة له تأثير إيجابي على ابتكار المنتجة - ابتكار المنتج له تأثير إيجابي على أداء الأعمال . وخلصت هذه الدراسة على آثار إدارية مهمة : يمكن إزالة الحواجز النفسية التي تحول دون مشاركة الموظفين للمعرفة و الخبرة من خلال التحفيز الفكري لقيادة التحولات وفي هذه الحالة يكون القائد نموذجاً يحتذى به ويمكن تكراره بواسطة رؤوسيه أو الموظفين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - TAHIRA NAZIR, GHULAM YASIN, SAMINA NAWAB, komal and khalid BHATTI- Relationship Of Intellectual Stimulation Innovations and Smes Performance : Transformational Leadership a Source Of Competitive Advantage In Smes PAKISTAN-, Middle – East Journal of Science Recherche 19(1), 74-81, 2014, P75.

<sup>2</sup> - FAUJI and MIRA MAULAMI UTAMI- How Intellectual Stimulation Effects Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance - International Journal of Social Science and Humanity .vol .3 N°4 July 2013, P421.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة العربية

1-دراسة (د. طافر زهير و ط.د مومني سارة ) (جوان 2018)

**بعنوان : قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري- بشار BEA)**  
 هدفت الدراسة الى التحقق من أثر أبعاد قوة المكافأة المعنوية (إشراك العاملين، الاعتراف بجهود العاملين، توفير جو العمل) على الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري -بشار- ، و لتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (25) موظف وقد تم استردادها كلها وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية :وجود أثر ذودلالة إحصائية يدل على وجود مستوى مقبول من الإبداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري بشار.و لأبعاد قوة المكافأة المعنوية (اشراك العاملين،الاعتراف بجهود العاملين،توفير جو العمل) مجتمعة ومنفردة على مستوى الابداع و الابتكار في البنك الخارجي الجزائري(بشار).<sup>1</sup>

2-دراسة (أ.مراد جمال ) 30 ماي 2018

**بعنوان : إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية (صوفية سوق أهراس كنموذج)**  
 هدفت الدراسة الى تحديد اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية (صوفية سوق أهراس) ،من أجل ذلك تم إختيار عينة تتكون من 97 عمال دائمون فقط .في الفترة الممتدة ما بين 2016-2017 .ولاجل اختبار الفرضية التالية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي واختلاف الجنس لدى العاملين في مؤسسة صوفية سوق أهراس استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) لتطوير أداة الإستبانة ،حيث توصلت نتائج الدراسة الى أن اتجاهات العاملين نحو أنظمة الحوافز المعنوية لم يتم تسجيل فروقات ذات دلالة إحصائية لكلا الجنسين.<sup>2</sup>

3-دراسة (أ.د محمد عبد الحميد محمد.د.خالد محمد حمدان العصيمي .د.ناهد إبراهيم فوللي برعي): 2017م

**بعنوان : التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء**

هدفت الدراسة الى توضيح التحفيز من منظور إسلامي من حيث: ماهيته، أنواعه، طرقه، معوقاته وشروط نجاح تطبيقه، وكيف يكون له أثره السحري في الوصول إلى جودة الأداء.حيث استخدم المنهج الوصفي والتاريخي للدراسة وقد انتهى البحث إلى أن **ة التحفيز الإسلامي فريدة من نوعها نظرا لشمولها واستيعابها لأفضل ما جاءت به النظريات الحديثة في التحفيز، كما** أظهرت بوضوح الأهمية العظيمة للتحفيز في الإسلام ،وتنوعه وتنوع أساليبه وإستخداماته حسب الأحوال ،هذا فضلا عن أهميته العظيمة في تحقيق جودة الأداء ورفع الدافعية لبذل أقصى مايملكون من قوة وعطاء وإيقاظ للحماس و الهمم و الإبداع و التميز، حيث استشهد الباحث بمجموعة من النماذج التي كانت في عهد الرسول (ص) وغيرها والتي أبرزت صورا عظيمة عن التحفيز

<sup>1</sup> طافر زهير ،مومني سارة - قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد (دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي- بشار ) - مجلة اقتصاديات المال و

الأعمال JFBE العدد السادس، جوان ص 571، 2018.

<sup>2</sup> مراد جمال - إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية(صوفية سوق أهراس كنموذج)- مجلة العلوم الإجتماعية - جامعة الأغواط- المجلد

7 عدد 30 ماي ص 266، 2018.

عموما و التحفيز الفكري خصوصا، ومن ثم أوصى البحث بضرورة تطبيق منهج التحفيز الإسلامي في جميع جوانب حياة الأمة على مستوى الأفراد و المجتمعات و المنظمات.<sup>1</sup>

#### 4-دراسة (د.بوسنة فطيمة)جامعة الجزائر 2 : 2017

بعنوان :رأس المال النفسي الايجابي وأثره على الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير أبعاد رأس المال النفسي و المتمثلة في (الكفاءة الذاتية،المرونة،الأمل، التفاؤل) على الأداء الوظيفي لدى اطارات الإدارة الجزائرية بينك الفلاحة و التنمية الريفية على مستوى وكالة الجزائر الوسطى2-خلال فترة (سبتمبر -أكتوبر 2017م) ،حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من 64 إطار إداري تم إختيارها بطريقة عرضية أين تم إستخدام البرنامج الإحصائي ال(Spss) لأجل تحليل فقرات إستبانة الأداء الوظيفي .وجاءت النتائج تؤكد أن الأبعاد (الكفاءة الذاتية،المرونة، الأمل) تسهم مجتمعة في تفسير ماقيمتها 26.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي بينما بعد التفاؤل فلم يكن له الاهمية البالغة في تفسير أفراد العينة وأثره على الأداء.حيث جاءت التوصيات كالآتي : توعية القيادات الإدارية بضرورة التركيز على تنمية بعد الكفاءة الذاتية للأفراد لدوره في رفع شعورهم بالثقة و العمل المتبادل و المشاركة ،وبعد المرونة كونها تجعل الأفراد قادرين على تحمل ومواجهة المشاكل و الأزمات من أجل تحقيق النجاح.، التركيز على ضرورة توافر صحة نفسية تعمل على تطوير الأفراد من أجل النمو و النجاح و الإزدهار وامتلاك الأثر الإيجابي تجاه الأداء وما ينتج عنه من مخرجات.<sup>2</sup>

#### 5- دراسة (أ.د.بوخلوة باديس وأ.قمو سهيلة ) : 2015

بعنوان : آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت/ولاية ورقلة).

هدفت الدراسة الى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت بالإضافة الى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين ،حيث استخدم الباحثان أداة الاستبيان مكونة من (33)فقرة وقد جرى جمع البيانات وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية ال(spss)، تم تطبيقها على عينة مكونة من (84) موظفا ،حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية و التبادلية على الأداء الوظيفي ، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة. وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعا للمتغيرات الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الحميدمحمد ،خالد محمد حمدان العصيمي ، ناهد إبراهيم فوللي برعي - التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء -مجلة كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبيات بكفر الشيخ - العدد الأول- المجلد الثاني لعام 2017م.ص15.

<sup>2</sup> بوسنة فطيمة ، مقال،- رأس المال النفسي الإيجابي وأثره على الأداء الوظيفي - جامعة الجزائر 02- مجلة المرشد-مجلة علمية نفسية تربوية محكمة-العدد 6 رقم 01، 2017 ص01

<sup>3</sup> بوخلوة باديس ،قمو سهيلة ،مقال- آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت /ولاية ورقلة -مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية - العدد 01 /2015، ص207.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سنحاول تلخيص أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة (الاجنبية و العربية)، كما سنتطرق الى أهم النقاط التي إستفدنا منها خلال الإطلاع عليها .

الجدول رقم (1-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و أجنبية وكانت من سنوات 2013 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية : الجزائر، الهند، باكستان، كينيا، رومانيا،	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2018 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م ر.	من حيث الزمان و المكان
ركزت الدراسات بعضها على عينات عشوائية وبعضها الآخر على عينات مختارة أي موجهة الى المديرين و المشرفين المباشرين فقط.	ركزت دارستنا على عينة مختارة وموجهة لعمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر بحكم حجم العينة قليل ويمكن إحتوائه.	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الإستبيان، إضافة الى وسائل إحصائية أخرى كالمقابلة وأدوات جمع البيانات المختلفة.	حاولنا هنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع القابض الرئيسي بصفته مدير ولاستطلاع الصفات القيادية لديه، إضافة الى الإستبيان لدعم أكثر للدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص (خدمي، تجاري، صناعي، إنتاجي) وهذا ما يعطي لدراستنا مصداقية أكبر.	إستهدفت الدراسة قطاع إقتصادي ذو طابع عمومي و المتمثل في القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة.	من حيث نوع القطاع
اعتمدت الدراسات السابقة على متغيرات مختلفة منها :- التحفيز الفكري- الدافع الملهم-قوة المكافأة المعنوية- رأس المال النفسي الإيجابي-أثر أنماط القيادة-أداء العاملين	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما : التحفيز الفكري(متغير مستقل) أداء العاملين متغير تابع	من حيث المتغيرات
هدفت جل الدراسات على التعرف على واقع وتأثير التحفيز الفكري على معظم العمليات التنظيمية وعلى أداء العاملين بصفة خاصة.أي دراسة العلاقة بين التحفيز الفكري وأداء العاملين وهذا هو الهدف الذي تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري	دراستنا الى التعرف على مدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين وواقع مستواه في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل الإستبانة وكذا المقابلة التي أجريت.	من حيث الهدف
	من خلال ما سبق عرضه يمكن أن نستخلص أن جميع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع التحفيز و التحفيز المعنوي و التحفيز الفكري من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، كما تناولت أثر هذه التحفيزات في رفع الأداء الوظيفي وهذا مااتفقت دراستنا فيه مع	نتيجة

الدراسات السابقة إلا أننا لاحظنا أن مجمل الدراسات العربية لم تشر الى هذا المصطلح بالذات بل حاولت الإشارة إليه من خلال أبعاده فرما هذه هي الدراسة العربية الوحيدة التي عالجت الموضوع بهذا المصطلح بينما جاءت جميع الدراسات الأجنبية مطابقة لموضوعنا من خلال الإشارة الى التحفيز الفكري وتأثيره على الأداء الوظيفي ، حيث إستخلصنا أنه وسيلة يمكن إستعمالها في جميع القطاعات الإنتاجية،الصناعية،الإقتصادية،العمومية،الخاصة،الحكومية وغير الحكومية هذا إذا أردنا الرفع بالأداء الى التميز والإستمرارية.

المصدر : من إعداد الطالبة

#### مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة في كونها

- أسهمت كثيرا في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة.
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.
- التعمق في الموضوع.
- الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما ساعدنا على تحديد منهجية بحثنا هذا.
- محاولة وضع بصمة عربية على هذا الموضوع كمصطلح لم يتداول في جل الدراسات العربية المعروضة والتي أخذت الموضوع من جوانب أخرى غير مصطلح التحفيز الفكري والمتداول كثيرا في الدراسات الأجنبية المعروضة،و بالتالي يفتح مجال لدراسات عربية قادمة .



## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن التحفيز الفكري هو وسيلة من وسائل قادة التحولات و الأداة التي يحدثون بها التغيير وتطوير العمل يستخدمونها للرفع من أداء العاملين ، حيث يظهر تأثير التحفيز الفكري على نفسية الإنسان في المبادرة المستمرة من الفرد بالإبداع المتجدد و المستمر، إذ تظهر العديد من المقترحات البناءة ، وطرق التحسين العديدة ، التي تعالج جوانب القصور الذي يكون واضحا في العمل، وتصحيح مساره ، وذلك بإدخال عناصر وطرق جديدة وفعالة على العمل وآلياته، لزيادة نيوية فيه ، وقد قمنا باستعراض للعوامل المؤثرة على الأداء و التي من شأنها التخفيض من مستواه وعدم بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة ، حيث كان لزاما على هذه الأخيرة التعرف على هذه العوامل لإزالة كل العوائق للوصول إلى أفضل أداء ، وليتحقق ذلك لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات و التي نرى أنها ضرورية أهمها توفر قيادة حكيمة وواعية بالأوضاع الراهنة للمؤسسة داخليا وخارجيا وكيفية إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات ، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها .

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع التحفيز الفكري

وأثره في أداء العاملين بالقبضة الرئيسية

لبريد الجزائر وقلّة م.ر

تمهيد :

بعد تناولنا للأدبيات النظرية و المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتكملة للموضوع وللإلمام به من جوانبه العملية للوقوف على واقع ومستوى التحفيز الفكري وأثره على أداء العاملين بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر. فبحكم أن القباضة الرئيسية لبريد الجزائر مؤسسة تضادية ذات طابع عمومي تستقطب جميع شرائح المجتمع وأطيافه مع اختلاف مستوياتهم العلمية و الثقافية و الإجتماعية و الشخصية كان لابد من الإشارة الى هذا الجانب المهم في الإدارة إذا كانت لدينا إرادة التغيير و التطوير للأفضل والنهوض بهذا القطاع الخدماتي والذي يعتبر المرآة العاكسة لبريد الجزائر وقلبها النابض .

ولأجل ذلك قمنا بإجراء دراسة حالة لعمال القباضة الرئيسية عن طريق توزيع الإستبيان بالإضافة الى إجراء عدة مقابلات مع العمال لمعرفة حدود وإمكانيات الإبداع و الابتكاروتحدي المشكلات الطارئة بالإضافة الى إجراء مقابلة مع القابض الرئيسي لمستشفى واقع القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين :

- في المبحث الأول :تناولنا فيه الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة، حيث إستعرضنا كل من مجتمع الدراسة ،العينة ، و متغيرات الدراسة إضافة إلى الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- في المبحث الثاني : تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة ، من خلال مخرجات البرامج الإحصائية حيث قمنا بتفسير وتحليل المعطيات، وكذا بط النتائج بالفرضيات وفي الأخير تم التوصل إلى الإستنتاجات.

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا إعتدنا المناهج التالية:

#### أولاً: المنهج الوصفي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، وكذلك المقابلة.

#### ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لمعرفة مدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر بورقلة محل الدراسة .

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

#### جدول رقم ( 2-1 ) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع:	أداء العاملين
المتغير المستقل:	التحفيز الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة.

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

#### أ-التعريف بالمؤسسة البريدية

باضة الرئيسية بورقلة ليست مؤسسة مالية قائمة بذاتها بل هي أحد شرايين بريد الجزائر وعصب الاقتصاد الجزائري ولا يمكن إفرادها بتعريف دون الرجوع إلى المؤسسة الام وإعطاء نبذة تاريخية وتعريفية بالمؤسسة .  
شرح الإستثمار في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكمله سنة 1913 وأطلق عليه انذاك تسمية "البريد الجديد" قبل أن يتغير إلى " البريد المركزي" بعد استعادة السيادة الوطنية في 5 جويلية 1962.

وقبل الإستقلال، تمثل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، ادارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، ايداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضا دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الادارات العمومية. وكان البريد في حقبة ما قبل الإستقلال يعرف

بتسمية (PTT) نسبة الى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهي التسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال. في سنة 1962 وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الأقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين الى بذل قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق ال(800) مكتب بريد. وجاء اصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح من نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخ للجزائر.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق المادة1 و المادة39 على التوالي من ذات القانون . و نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الإتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمت هذه النقطة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية و اللاسلوكية و الذي يهدف إلى :

- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية و في مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- تحويل على التوالي نشاطات إستغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي و تجاري للبريد و إلى متعاملي المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.
- بتاريخ 14 جانفي 2002، و عقب الاصلاحات التي شهدتها قطاع البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم (43/02) كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية(خدمة البريد و الطرود، خدمة البريد السريع و الطوابيع) و الخدمات المالية البريدية( خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير و الاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبايك البنكية الالية و خدمة التحويل الالكتروني للأموال).

و يحصي بريد الجزائر اليوم (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم (

3685 مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن، وللإشارة أن سنة إنجاز البريد و المواصلات في وقلة كان سنة 1928.

#### ب- التعريف بمكتب بريد ورقلة م ر :

يعود إنجاز بريد ورقلة م.ر سنة 1975 م ، حيث كان مقره في البداية مقابل مقر بلدية ولاية وقلة حاليا ثم نقل الى مقر مكتب بريد الواحات حاليا وفي 14 أبريل من سنة 2014 حول مقر القباضة الرئيسية الى المنطقة الصناعية بجانب الإقامة الجامعية

للإناث قريشي محمد الناجي، وهو المكتب الذي يوزع المال على كل المكاتب البريدية في ورقلة، ويقوم بجلب المال من البنك المركزي بورقلة ويقوم بجميع العمليات البريدية المناطة إليه سواء بينه وبين المكاتب التابعة إليه أو مع زبائن البريد. ويسير من طرف رئيس المؤسسة والمستخلف، ورئيس قسم وعون سكرتارية ومحاسب رئيسي ومحاسب مكلف بالصك 60 مكرر ومحاسبة DAB، و أمين صندوق رئيسي ومعاونين، وسبعة مراقبين شبائيك (رؤساء فرق)، وأربعة عمال تلغراف، وعاملين خاصين بالصكوك البنكية و دفع رواتب العمال وغيرها، ثمانية عشرة عامل في الشباك، وشباكين خارج المكتب، وعون أمن وعون استعلامات، وعاملين نظافة، وعامل مرافق المال، وسائق، يعني العدد 48.

#### ت - مهامه :

- إن مهام البريد كثيرة جدا ومتعددة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:
- عمليات السحب و الدفع اليومية للأموال من وإلى الحسابات الجارية.
- عمليات تخليص الفواتير بأنواعها (الهاتف-الكهرباء-الغاز-الماء).
- عمليات دفع وتخليص الحوالات الإلكترونية.
- معالجة كل العمليات الجارية على دفاتر التوفير و الإحتياط.
- معالجة الحوالات الخاصة بفترة المتقاعدين والمستلمة من الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).
- عمليات دفع أجور العمال بمختلف الصيغ (القرص المضغوط- أو قوائم إسمية) الصادرة من الخزينة العمومية.
- توزيع البطاقات الذهبية وأرقامها السرية ومعالجة كل المشاكل التي تطرأ بعد التوزيع.
- السحب الإلكتروني من الموزعات الألية DAB و التي تعمل 24 ساعة/24.
- استقبال ومعالجة جميع البعثات و الرسائل مع كل الخدمات التي بها (مضمون-إشعار بالإستلام-البريد السريع.....الخ).
- بيع الطوابع البريدية بمختلف أنواعها.
- تخليص الفئات ذوي الإحتياجات بأصنافهم (الشبكة الإجتماعية).
- عمليات تعبئة أرصدة الهاتف النقل من مختلف المتعاملين.
- إرسال البرقيات إلكترونيا (عبر شبكة الواب) سواء الصادرة من الشركات، المؤسسات العمومية و الخاصة، أو الأفراد.
- عمليات إستخراج كشف الحسابات .
- والخدمة التي أدرجت حديثا، خدمة حوالتك و التي تسمح بتخليص الزبون الذي ليس لديه عنوان ثابت أو لا يحمل معه أي صك للتخليص أو متواجد في أي جهة من ربوع الوطن بتخليصه فقط بواسطة رقم هاتفه المحمول.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

أ-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي القبضة الرئيسية لبريد الجزائر وقرقنة م.ر بمختلف أصنافهم ووظائفهم سواء الدائمين أو العمال المتقاعدين .

ب - عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة كل عمال القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر وهي عينة قصدية و التي يبلغ عددها 48 موظف، والجدول التالي يبين عينة الدراسة

جدول رقم (2-2) إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	48	عدد الإستمارات الموزعة
93.75 %	45	عدد الإستمارات المسترجعة
6.25 %	03	عدد الإستمارات الضائعة
0.00 %	00	عدد الإستمارات الملغاة
93.75 %	45	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز إستمارات الإستبيان

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها،وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة, وكذلك تم الاعتماد على المقابلة وبعض الوثائق الرسمية المتاحة .

### أولا - الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة واقع التحفيز الفكري ومدى تأثيره في الأداء الوظيفي لدى عمال القبضة الرئيسية ورقلة م.ر. الجزء الأول: يتعلق بمستوى التحفيز الفكري في المؤسسة من خلال أبعاده (الإبداع و الابتكار، جو العمل، التحفيز، دعم القيادة) ويحتوي على 21 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بأداء عمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر ويحتوي على 22 عبارة

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة عمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر (الجنس، ديمومة الوظيفة العمر، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

✓ موافق تعطى لها 3 درجات.

✓ محايد لها درجتان.

✓ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث عندنا عدد المجالات = 2، وعدد الخيارات = 3، وعليه  $0.66 = 3/2$  إذا:

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح, مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام , spss مكتبة خوارزم العلمية, جدة-السعودية,

2008, ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ( $3 - 1 = 2$ ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $0.66 = 3/2$ )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.66 غير موافق ومن 1.67 إلى 2.33 محايد ومن 2.34 إلى 3 موافق ).

إتجاهات الدراسة : لدينا من (1-1.66) منخفض - من (1.67-2.33) متوسط - من (2.34-3) مرتفع



ثانيا :الوثائق:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث, حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال وكذا تصنيفاتهم الوظيفية إضافة إلى الجدول التخطيطي لعمل القباضة (أنظر الملاحق).

ثالثا:صدق وثبات الدراسة

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة ، فقد قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (05) من ذوي الإختصاص و الخبرة ،وقد أدرجنا أسماء هؤلاء المحكمين ودرجاتهم العلمية في ملحق خاص. هذا وقد تم الأخذ بمختلف ملاحظاتهم و اقتراحاتهم القيمة حتى ظهر الاستبيان في صورته النهائية.

رابعا :المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع العمال وكذا القابض الرئيسي حيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على مستوى أداء العاملين وواقع التحفيز الفكري ومدى وعي قيادته بهذا المصطلح وهل هي على استعداد لتبنيه كثقافة ونمط قيادي يؤدي الى قفزة نوعية وفريدة في مجال الخدمات البريدية وكذا سرعة إيجاد الحلول للمشاكل الطارئة وتبني طرق جديدة في العمل و التسيير ،وكانت نتائج جل المقابلات بالنسبة للعمال تصبوا جميعها الى الإستعداد الذهني و المبادرة الخلاقة في تبني حلول للمشاكل الطارئة ومحاولة تخطي الواقع المفروض ،كما لمسنا من خلال مقابلة المسؤول المباشر (القابض الرئيسي ) أنه يعي وضع المؤسسة جيدا ومدى أهميتها ووزنها الإقتصادي كما لمسنا فيه وعيه بمستوى الضغوطات التي يتعرض لها العمال واستعداده الدائم للوقوف الى جانبهم ، إلا أن هناك حلقة مفقودة بين العمال و القابض و المتمثلة في قنوات الإتصال الفعالة لتبادل الأفكار وطرح البدائل وتبنيها معا.

- ثبات أداة الدراسة:

لقد تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس ،الموضح في الجدول أدناه ،حيث لوحظ أن معامل الثبات لإجابات عمال القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر نسبتها جيدة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة, بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة ( التحفيز الفكري وأداء العاملين )

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	43

المصدر : بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للتحفيز الفكري وأداء العاملين بلغ 91.8% حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

## المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

أولا :الجنس

جدول رقم (2-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	22	48.9%
الإناث	23	51.10%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 22 مستجوبا بنسبة مئوية قدرها 48.9 %، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 23 مستجوبا بنسبة قدرها 51.10 % وهو ما يفسر عدالة التوظيف في مؤسسة بريد الجزائر بين الجنسين .

ثانيا : ديمومة الوظيفة:

جدول رقم (2-6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير ديمومة الوظيفة

ديمومة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف دائم	39	86.70%
موظف متعاقد	06	13.30%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة ، حيث نلاحظ أن عدد العمال الدائمين بلغ 39 عامل بنسبة مئوية قدرها 86.70% بينما بلغ عدد العمال المتعاقدين 06 عمال بنسبة قدرها 13.30%. وهذا ما يفسر سياسة مؤسسة البريد في التوظيف من خلال التعاقد ثم الإدماج ثم التثبيت في الوظيفة و التي تمر على عدة مراحل.

ثالثا:العمر

جدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	24.40%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	35.60%

من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	35.60 %
50 سنة فأكثر	02	4.40 %
<u>المجموع</u>	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 11 مستجوبا، وبنسبة قدرها 24.40 %، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 16 مستجوبا، و بنسبة 35.60 %، وهذا مايفسر إرادة الإداة العليا في تحديد طاقم مؤسسة البريد بعنصر الشباب ومحاولة بعث روح المبادرة في هذا القطاع، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغ عددهم 16 مستجوبا وبنسبة بلغت 35.60 %، فهم يمثلون مرجعية المؤسسة والمعرفة الضمنية لها وفي نفس الوقت مازال لديهم مكانة في المؤسسة بحكم أن أعمارهم لم تتجاوز بعد سن التقاعد، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 02 مستجوبا أي بنسبة 4.40 %، وهو مايفسر بخروج معظم العمال الذين كانوا قريبي من سن التقاعد حيث أثروا التقاعد النسبي قبل تطبيق القانون الجديد وإرغامهم على العمل لسنوات أخرى (القانون الجديد أدرج في الملاحق).

علم :

جدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى التعليم	التكرار	النسبة المئوية
دون الليسانس	21	46.70 %
شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	15	33.30 %
ماستر أو ماجستير	04	8.90 %
أخرى	05	11.10 %
<u>المجموع</u>	45	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين مستواهم دون الليسانس بلغ 21 مستجوبا بنسبة تقدر ب 46.70% بينما المستجوبين الحاصلين على شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس فقد بلغ عددهم 15 مستجوبا بنسبة 33.30% بينما المستجوبين الحاصلين على مستوى ماستر أو ماجستير فقد بلغ عددهم 04 مستجوبا بنسبة قدرها 8.90% أما عدد المستجوبين الذين لديهم شهادات أخرى (كشهادة التكوين مثلا) فقد بلغ عددهم 05 بنسبة بلغت 11.10%. وهو مايفسر أن سياسة البريد قبلا لم تكن تستهدف ذوي المستويات العالية أو ج جلب الكفاءات وخريجي الجامعات، بينما في الحاضر تغيرت شروط التوظيف فأصبح من مطلباتها خريجي الجامعات و

المعاهد، وهذا لإعطاء واجهة جديدة للبريد ولضمان مستوى عالٍ من جودة الخدمات المقدمة توازياً مع زيادة وتنوع الخدمات الجديدة المدججة للقطاع .

خامساً: الخبرة

الجدول رقم: (2-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	35.60%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	03	6.70%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	22.20%
20 سنة فأكثر	16	35.60%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات بلغ 16 مستجوباً أي بنسبة 35.60%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بلغ عددهم 03 مستجوباً، أي بنسبة 6.70%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بلغ عددهم 10 مستجوباً، أي بنسبة 22.20%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 20 سنة يبلغ عددهم 16 مستجوباً، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 35.60% وهذا ما يفسر بوجود فجوة بين الجيلين فبعد عقود من الزمن والتي جمدت فيه المؤسسة كل عمليات التوظيف مانحاً عنه عجز في القوة العاملة في مؤسسة البريد ما خلق ضغوطات كبيرة ومشاكل جمة للعمال (منها من توفي على رأس الوظيفة ولم يستفد من عطلة السنوية و لا الإستثنائية وهذا لعدم وجود البديل - ومنهم من آثر استقدام البديل على مسؤوليته الخاصة) ،فتح بعدها باب التوظيف عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) ما أعطى فرصة للشباب لدخول هذا القطاع عن طريق صيغ التشغيل المتاحة.

سادساً : الوظيفة

الجدول رقم: (2-10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	30	66.70%
عون تحكم	10	22.20%
إطار	05	11.10%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة ، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة عون تنفيذ بلغ 30 مستجوبا أي بنسبة 66.70%، أما المستجوبين من فئة عون تحكم بلغ عددهم 10 مستجوبا، أي بنسبة 22.20%، في حين أن المستجوبين من فئة إطار بلغ عددهم 05 مستجوبا، أي بنسبة 11.10% . وهذا يرجع الى طبيعة العمل بالقبضة الرئيسية والمناصب المسموح بها في إطار القانون.

الفرع الثاني : أبعاد متغيرات الدراسة

:

الجدول رقم (2-11) : وصف إجابات المستجوبين حول بُعد الإبداع و الابتكار.

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	يسمح لي رئيسي المباشر بمناقشة واقتراح الأفكار الجديدة.	1.7556	0.90843	04	محايد
02	يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل.	1.7556	0.88306	04	محايد
03	أعتمد في عملي على أسلوب متحدد بعيدا على الروتين	1.8667	0.86865	03	محايد
04	أستخدم الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات	1.9333	0.83666	02	محايد
05	تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة إحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لأخرى	2.0444	0.97597	01	محايد
	بعد الإبداع و الابتكار	1.8711	0.63124		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-11) وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد الإبداع و الابتكار، حيث نلاحظ أن إتجاهات عينة الدراسة كانت جميعها محايدة نحو الفقرات (1-5) ، حيث بلغ المتوسط العام لبعد الإبداع و الابتكار ب(1.87) وبانحراف معياري يقدر ب(0.63) ، وهو ذو إتجاه محايد ، كما حصلت الفقرة رقم 05 على المرتبة الأولى : (تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة إحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لأخرى) بأعلى متوسط حسابي بين الفقرات يقدر ب2.04 وباتجاه محايد ، أما الفقرتين رقم 01 و 02 و اللتان تنصان على التوالي : ( يسمح لي رئيسي المباشر بمناقشة واقتراح الأفكار الجديدة )، (يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل) قد حصلتا على أدنى متوسط حسابي قدره 1.75 وباتجاه محايد و في المرتبة الرابعة ، أما الفقرة رقم 04 (أستخدم الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات) فقد أتت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.93 ، أما الفقرة 03 ( أعتمد في عملي على أسلوب متحدد بعيدا على الروتين) فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 1.86 وجاءت في المرتبة الثالثة.

ثانيا :

الجدول رقم (2-12) : وصف إجابات المستجوبين حول بُعد جو العمل

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أنا راض عن وظيفتي وهي مناسبة لي	2.1556	0.87790	02	محايد
02	أشعر بالرضا عن الأجر و العلاوات التي أنالها.	1.5111	0.72683	03	غير موافق
03	هناك نظام عادل لتوزيع المكافآت و العلاوات في المؤسسة.	1.2667	0.53936	04	غير موافق
04	علاقتي بزملائي ورؤسائي قائمة على التقدير و الإحترام.	3.0000	0.00000	01	موافق
05	ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا.	1.5111	0.62603	03	غير موافق
	بُعد جو العمل	1.8889	0.39209		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-12) وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد جو العمل ، حيث نلاحظ أن إتجاهات عينة الدراسة اختلفت بين محايد و موافق و غير موافق نحو الفقرات (1-5) ، حيث بلغ المتوسط العام لبعد جو العمل ب(1.88) و بانحراف معياري يقدر ب(0.39) ، وهو ذو إتجاه محايد ، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 04 والذي ينص على: (علاقتي بزملائي ورؤسائي قائمة على التقدير و الإحترام) ، جاء بإتجاه موافق وفي المرتبة الأولى قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي 3.00 ، أما السؤال رقم 03 والذي ينص على: (هناك نظام عادل لتوزيع المكافآت و العلاوات في المؤسسة) ، و بإتجاه غير موافق ، حصل على أدنى متوسط حسابي قدره 1.26 ، وفي المرتبة الرابعة ، أما بالنسبة للفقرة رقم 01 و التي تنص (أنا راض عن وظيفتي وهي مناسبة لي) . جاءت بإتجاه محايد ، و بمتوسط حسابي 2.15 وفي المرتبة الثانية ، أما الفقرتين 02 و 05 فقد جاءتا بإتجاه غير موافق و في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.51 و التي تنصان على التوالي (أشعر بالرضا عن الأجر و العلاوات التي أنالها) ، (ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا) .

التحفيز:

الجدول رقم (2-13) : وصف إجابات المستجوبين حول بُعد التحفيز

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	رئيسي المباشر يشجع المبادرات الناجحة و يحفزها.	1.4222	0.69048	02	غير موافق
02	يساعد رئيسي المباشر العاملين على التطوير و التحسين المستمرين و تحفيزهم.	1.4222	0.72265	02	غير موافق
03	يبدع رئيسي المباشر في تحفيز مرؤوسيه.	1.3111	0.55687	03	غير موافق
04	رئيسي المباشر يسهل عليه تمييز الموظفين الأكفاء من غيرهم.	1.4889	0.78689	01	غير موافق
05	رئيسي المباشر يحرص دائما على تسمين الإنجازات مهما كانت بسيطة.	1.4889	0.78689	01	غير موافق
	بُعد التحفيز	1.4267	0.61289		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-13) وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد التحفيز، حيث نلاحظ أن إتجاهات عينة الدراسة كانت كلها باتجاه غير موافق نحو الفقرات (1-5)، حيث بلغ المتوسط العام لبعد التحفيز ب(1.42) وبانحراف معياري يقدر ب(0.61)، وهو ذو إتجاه غير موافق، ونجد أن السؤالين رقم 04 و05 و اللذين ينصان على التوالي على عبارتي : (رئيسي المباشر يسهل عليه تمييز الموظفين الأكفاء من غيرهم)،(رئيسي المباشر يحرص دائما على تسمين الإنجازات مهما كانت بسيطة) ، قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي قدره 1.48 ، في المرتبة الأولى ،وباتجاه غير موافق ، أما السؤال رقم 03 و الذي ينص على عبارة : ( يبدع رئيسي المباشر في تحفيز مرؤوسيه )،فقد حصل على أدنى متوسط حسابي قدره 1.31 في المرتبة الثالثة ،وباتجاه غير موافق ،.أما السؤالين رقم 01 و02 و اللذان ينصان على التوالي:(رئيسي المباشر يشجع المبادرات الناجحة ويحفزها)، (يساعد رئيسي المباشر العاملين على التطوير و التحسين المستمرين و تحفيزهم ).قد حصلوا على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.42 قدره ،باتجاه غير موافق .

**: دعم القيادة**

**الجدول رقم (2-14): وصف إجابات المستجوبين حول بُعد دعم القيادة**

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	يهتم رئيسي المباشر بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	1.8000	0.81464	02	محايد
02	يكافئ رئيسي المباشر مرؤوسيه على الأفكار الجيدة.	1.3556	0.60886	04	غير موافق
03	يساعد رئيسي المباشر المرؤوسين في طرح وبناء أفكارهم.	1.3778	0.68387	03	غير موافق
04	يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على حل مشاكل العمل بالمناقشة الهادئة و الحوار البناء.	1.9778	0.89160	01	محايد
05	يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل و الوصول إلى أفكار مبدعة.	1.1556	0.36653	05	غير موافق
06	رئيسي المباشر لايلقي اللوم ولايعاقب على المبادرات التي باءت بالفشل.	1.1111	0.31782	06	غير موافق
	بعد دعم القيادة	1.4630	0.40184		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-14) وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد دعم القيادة، حيث نلاحظ أن إتجاهات عينة الدراسة كانت معظمها باتجاه غير موافق نحو الفقرات (1-6)، حيث بلغ المتوسط العام لبعد دعم القيادة ب(1.15) وبانحراف معياري يقدر ب(0.36)، وهو ذو إتجاه غير موافق حيث نلاحظ أن السؤال رقم 04 و الذي ينص على عبارة : (يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على حل مشاكل العمل بالمناقشة الهادئة و الحوار البناء). قد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره 1.97 و باتجاه

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لواقع التحفيز الفكري وأثره في أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر وقلة م.ر

محايد ، أما السؤال رقم 06 و الذي ينص على عبارة : (رئيسي المباشر لايلقي اللوم ولايعاقب على المبادرات التي باءت بالفشل)، قد حصل على أدنى متوسط حسابي قدره 1.11. وبتجاه غير موافق ،.أما معظم الفقرات المتبقية فقد جاءت بتجاه غير موافق .

### خامسا: أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين

جدول رقم (2-15): إجابات أفراد العينة على عبارات أداء العاملين

#### المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	إتجاه الأجابة
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	2.5556	0.72474	13	موافق
2	أتصرف بحرية في أداء عملي	2.0444	0.87790	18	محايد
3	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	2.6889	0.73306	08	موافق
4	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي	2.8889	0.43809	01	موافق
5	ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	2.6222	0.74739	12	موافق
6	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	1.7111	0.69486	19	محايد
7	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	1.5556	0.65905	21	غير موافق
8	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير	2.8222	0.53466	05	موافق
9	أقوم بعملي على أكمل وجه	2.8889	0.43809	01	موافق
10	أساعد زملائي في العمل	2.7111	0.62603	06	موافق
11	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	1.5778	0.69048	20	غير موافق
12	أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي	2.8444	0.47461	04	موافق
13	أحرص على تحسين مستوى أدائي	2.7111	0.54864	06	موافق
14	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	2.6889	0.63325	08	موافق
15	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	2.6889	0.59628	08	موافق
16	لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش و التواصل مع الزملاء	2.8667	0.40452	03	موافق
17	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	2.5333	0.72614	15	موافق
18	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	1.2889	0.62603	22	غير موافق
19	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي	2.4222	0.86573	16	موافق
20	ألتزم بعبادات وقيم التنظيم (اللباس الخاص بالعمل،.....)	2.1111	0.64745	17	محايد
21	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي	2.6667	0.47673	11	موافق
22	لدى العاملين القدرة على الإبداع و تطوير العمل	2.5556	0.69267	13	موافق
	المتوسط العام	2.4293	0.31351		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS



من خلال تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (2-15) يمكن معرفة مدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين، حيث نلاحظ أن السؤالين رقم 04 و09 والذين ينصان على التوالي على عبارتي: ألتزم بأوقات الدوام الرسمي، أقوم بعملتي على أكمل وجه قد حصلنا على أعلى متوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري قدره 0.43، وهذا ما يفسر إنضباط العاملين بهم بالوقت وهذا راجع الى ثقافة المنظمة التي تشدد على أوقات الدخول و الخروج وأي تأخير أو تجاوز من قبل العامل يتلقى مباشرة إنذار كتابي ويمكن أن تصل العقوبة في حالة التكرار الى الإنزال الى رتبة أقل أو تغيير مكان العمل أو الطرد مباشرة أما بالنسبة للعبارة نية فتعني شعور العمال بالمسؤولية إتجاه وظيفتهم لأنها حساسة جدا لايجتمل فيها الخطأ بناتا لأن ذلك سيكلفهم راتبهم أو ربما أقل أو أكثر من ذلك (عقوبات أخرى) ، أما السؤال رقم 18 والذي ينص على: نتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم ، حصل على ادني تأييد من الفئة المستجوبة بمتوسط حسابي قدره: 1.28 وانحراف معياري 0.62 وهو ما يفسر عدم رضا العاملين على التقسيم غير العادل لفرص التدريب المتاحة في المؤسسة. ونلاحظ مقدار المتوسط العام لأداء العاملين بلغ 2.42 وانحراف معياري قدره 0.31 ، ما يدل على أداء مرتفع ، مايفسر أن الأداء العام هو نتيجة الإلتزام بالقوانين التنظيمية ، ولأن حساسية طبيعة العمل في القبضة الرئيسية لايتحمل الخطأ وتدعوا دائما الى التركيز وإنجاز العمل كاملا على أكمل وجه، أي أن ارتفاع مستوى الأداء يعود الى عدة اسباب أخرى غير (أبعاد التحفيز الفكري)، إلا أنه هناك محاولات من قبل العاملين على تطوير العمل وخلق أفكار جديدة ومبتكرة ، وتحدي الصعاب بحلق حلول للمشاكل التي تعترضهم ، وهذا ما جاء في الفقرتين 22 و 15 على التوالي حيث كان المتوسط الحسابي لهما 2.55 و2.68 على التوالي وباتجاه موافق، وهذا دليل على تأثير الإبداع و الابتكار على أداء العاملين في القبضة الرئيسية لبريد الجزائر وقلة م.ر. (بعض الحلول التي أبدع فيها العمال نجدها في الملاحق).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولا- التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر لأبعاد التحفيز

الفكري

الرقم	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الإبداع و الابتكار	1.8711	0.63124	02	محايد
02	المتوسط العام لبعد جو العمل	1.8889	0.39209	01	محايد
03	المتوسط العام لبعد التحفيز	1.4267	0.61289	04	غير موافق
04	المتوسط العام لبعد دعم القيادة	1.4630	0.40464	03	غير موافق
	المتوسط العام	1.6624	0.31351		غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن كل من بعدي جو العمل و الإبداع و الابتكار جاءا بمستوى متوسط ، أما بعدي التحفيز ودعم القيادة فقد جاءا بمستوى منخفض ، وكان أعلى متوسط حسابي لبعدي جو العمل هو (1.88) وانحراف معياري (0.39) وهذا يدل على عدم رضا معظم العاملين على جو العمل العام السائد في المؤسسة ، يليه بعد الإبداع و الابتكار بمتوسط حسابي قدره (1.87) وانحراف معياري (0.63) وهو مايفسر الفجوة الموجودة في حلقة الإتصال بين الرئيس و المرؤوس لتقريب وجهات النظر مما يجعل كل عامل يعطي مكانة للعمل حسب معتقداته وميولاته.ويليهما بعدي دعم القيادة ثم بعد التحفيز على التوالي بمتوسط حسابي قدره (1.46) وانحراف معياري (0.40) ومتوسط حسابي(1.42) وانحراف معياري(0.61). وهذا مايفسر ذهنيات القيادة وبعدها عن مفهوم التحفيز وتمسكها بتسيير شؤون الموظفين لاتسيير الموارد البشرية ومحاولة توظيف مايملكونه من إبداعات وطاقات يمكن أن تغير معادلة الكثير من الإجراءات الروتينية وتعطي صورة أخرى للبريد مغايرة عما ألفه الزبائن ، كما نلاحظ أن المتوسط العام للمتغير المستقل وهو التحفيز الفكري قدره 1.66 وانحراف معياري 0.31 وهو بمستوى منخفض ،ولإعطاء كل ذي حق حقه أيضا فالمسؤول في القباضة الرئيسية له مهام جبارة وحساسة للغاية فكل خطأ مهما كان صغيرا يكلفه غالبا مايجعل هذه الفجوة بينه و بين العمال كبيرة -رغم إكتساب المسؤول (القابض) لبعض المهارات القيادية كالحساسية بالمشكلات ،ومحاولة النصح للعاملين إذا تسنى له ذلك، و المعاملة الطيبة وكذا مساندتهم عند وقوع مشكل مالي طارئ وغير مقصود -<sup>(1)</sup> أما حلقة الوصل بينهما (و المتمثلة) في رئيس القسم المباشر فهي غير فعالة وتمارس مهامها بروتين قاتل ،ما جعل معظم العمال مستأؤون ويرون أنفسهم كقوالب للتنفيذ فقط وهذا مايقتل روح الإبداع و الابتكار والمبادرة أيضا .

#### ثانيا-العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

##### جدول رقم (2-17) مصفوفة الارتباطات

		المتغير التابع أداء العاملين	
Rho de Spearman	:	Coefficient de corrélation	.676**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	45
	:	Coefficient de corrélation	.395**
		Sig. (bilatérale)	.007
		N	45
	التحفيز :	Coefficient de corrélation	.427**
		Sig. (bilatérale)	.003
		N	45
	دعم القيادة :	Coefficient de corrélation	.562**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	45
المتغير المستقل التحفيز الفكري	Coefficient de corrélation	.700**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	45	

المصدر : بناء على مخرجات Spss

<sup>1</sup> -إعتقادا على المقابلة التي أجريناها مع القابض الرئيسي يوم 14 أبريل 2019 بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد التحفيز الفكري ( الإبداع و الابتكار، جو العمل، التحفيز، دعم القيادة) وأداء عمال القباضة الرئيسية لبريد الجزائر وقلة م.ر كمتغير تابع ، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد الإبداع و الابتكار و المتغير التابع 67.60%، ثم يأتي بعد دعم القيادة حيث بلغت علاقته الارتباطية مع المتغير التابع بنسبة 56.20%، ثم يأتي بعد التحفيز و الذي بلغت علاقته الارتباطية مع المتغير التابع نسبة 42.70% وأخيرا يأتي بعد جو العمل بدرجة إرتباط قدرها 39.50%، كما نلاحظ أن جميع الأبعاد ترتبط بعلاقة معنوية مع أداء العاملين بحيث أن قيمة Sig لكل واحد من الأبعاد لم تتعدى 0.05 (مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة).

### ثالثا-تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى :

تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التحفيز الفكري بأبعاده (الإبداع و الابتكار، جو العمل، التحفيز، دعم القيادة) و المتغير التابع هو(أداء العاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع .

### الجدول رقم (2-18) يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.654 <sup>a</sup>	.427	.414	.24004

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير التحفيز

b. Variable dépendante : المتغير العاملين

المصدر: بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (2-18) معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التحفيز الفكري كمتغيرات مستقلة و أداء العاملين كمتغير تابع هو( 65.40%) أي أن هناك علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، ويفسر ما مقداره ( 42.70%) من التباين في أداء العاملين يفسره التحفيز الفكري، والنسبة المتبقية 57.30 % ترجع لعوامل أخرى .

رابعا- تباين خط الانحدار:

### جدول رقم (2-19): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.847	1	1.847	32.058	.000 <sup>a</sup>
Résidu	2.478	43	.058		
Total	4.325	44			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير التحفيز

b. Variable dépendante : المتغير العاملين

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-19) نجد ما يلي:

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.847 ومجموع مربعات البواقي هو 2.478 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.325.
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 43.
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 1.847 ومعدل مربعات البواقي 0.058 .
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 32.058.
- ✓ مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5، وبالتالي قبول معادل الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي . وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

خامسا-دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول التالي يوضح قيم معاملات الانحدار لأداء عمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.

جدول (2-20) يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء العاملين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.588	.153		10.382	.000
المتغير المستقل التحفيز الفكري	.506	.089	.654	5.662	.000

a. Variable dépendante : المتغير العاملين

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-20) نلاحظ أن: مقطع خط الانحدار يساوي 1.588 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=Bx+a$  أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة  $Bêta$  موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد التحفيز الفكري وأداء العاملين .

معادلة خط الانحدار :  $Y=0.506x + 1.588$

ما نعني به أنه كلما زاد التحفيز الفكري بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب 0.506 . ما نفسره أن للتحفيز الفكري أثر إيجابي على أداء العاملين في القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر.

حيث Y : يمثل أداء العاملين

و X : يمثل التحفيز الفكري.

وقيمة  $Sig = 0.000$  وهو أقل من مستوى الدلالة ما يعني قبول الفرضية

سادسا- الإنحدار المتدرج :

جدول (21-2) جدول الإنحدار المتدرج يوضح أثر الإبداع و الابتكار على أداء العاملين

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.385	.24589

a. Valeurs prédites : (constantes),  
b. Variable dépendante :  
العاملين المتغير

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

جدول رقم (22-2) يوضح قيم معاملات خط الإنحدار لأداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.842	.116		15.906	.000
	:	.314	.059	.632	5.341	.000

a. Variable dépendante : المتغير : العاملين

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

تعليق:

أ- بالنسبة للجدول رقم (21-2) يوضح العلاقة الطردية الإيجابية بين بعد الإبداع و الابتكار وأداء العاملين تقدر ب 63.20% بحيث أن بعد الإبداع و الابتكار يفسر ما مقداره 39.90% من التباين في أداء العاملين، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة  $0.000 = sig < 0.05$  ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الإبداع و الابتكار على أداء العاملين .

ب- أما بالنسبة للجدول رقم (22-2) فإن مقطع خط الإنحدار يساوي 1.842 الذي يمثل a من معادلة المستقيم

$$Y = Bx_1 + a$$

حيث نلاحظ أن إشارة معامل  $B\acute{e}ta$  موجبة ما يؤكد العلاقة الطردية الإيجابية بين بعد الإبداع و الابتكار وأداء عملي القبضة الرئيسية .

معادلة خط الإنحدار :  $Y = 0.314x_1 + 1.842$  ما يعني أنه كلما زاد الإبداع و الابتكار بوحدة واحدة زاد أداء العاملين ب 0.314 . ما يفسر تأثير الأبداع و الابتكار على أداء العاملين بالقبضة الرئيسية بورقلة م.ر.

Y : تمثل أداء العاملين

X1 : تمثل الإبداع و الابتكار.

جدول رقم (2-23) يوضح المتغيرات المستقلة المستبعدة في التأثير على أداء العاملين

Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1	.216 <sup>a</sup>	1.719	.093	.256	.849
: التحفيز	.216 <sup>a</sup>	1.686	.099	.252	.815
: دعم القيادة	.231 <sup>a</sup>	1.536	.132	.231	.597

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), :

b. Variable dépendante : المتغير العاملين

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-23) نلاحظ أن كل من بعد (جو العمل، التحفيز، ودعم القيادة) علاقتهم ليس لها دلالة معنوية في التأثير على أداء العاملين وهذا بناء على قيمة مستوى الدلالة sig على التوالي 0.093 و 0.099 و 0.132 وهي كلها أكبر من 0.05 المعتمد في الدراسة. وبالتالي نستبعد كل من بعد (جو العمل، التحفيز، دعم القيادة) بأن تكون لها علاقة مباشرة في التأثير على أداء العاملين ونحتفظ فقط ب بعد الإبداع و الابتكار.

سابعاً- اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمال القبضة الرئيسية ورقلة م.ر

❖ اختبار Ttest

أ-متغير الجنس:

جدول رقم (2-24): يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين عمال القبضة تبعاً لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء العاملين.

Statistiques de groupe

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين	1.00	22	2.4628	.29910	.06377
	2.00	23	2.3972	.33012	.06884

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	.029	.865	.697	43	.489	.06558	.09404	-.12408-	.25523
	Hypothèse de variances inégales			.699	42.879	.488	.06558	.09383	-.12367-	.25483

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول (2-24) لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين ( الذكور- إناث) قد بلغ 0.865 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين ، حيث مستوى المعنوية لاختبار **F** أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمال القبضة الرئيسية ورقلة م.ر.

**ب - متغير ديمومة الوظيفة:**

جدول رقم(2-25): يوضح تحليل اختبار **T** لدراسة فروق المتوسطات بين عمال القبضة تبعا لمتغير ديمومة الوظيفة بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء العاملين

**Statistiques de groupe**

ديمومة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين	39	2.3881	.30844	.04939
2.00	6	2.6970	.20664	.08436

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير	Hypothèse de variances égales	.991	.325	-2.360-	43	.023	-.30886-	.13085	-.57275-	-.04497-
العاملين	Hypothèse de variances inégales			-3.160-	8.878	.012	-.30886-	.09775	-.53046-	-.08726-

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول(2-25) لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لديمومة الوظيفة ( دائم - متعاقد) قد بلغ 0.325 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين ، ومستوى المعنوية لقيمة **F** أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير ديمومة الوظيفة بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمال القبضة الرئيسية ورقلة م.ر.

❖ تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أ- علاقة العمر :

جدول رقم (2-26) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص

مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في أداء العاملين.

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne carrés	F	Signification
Inter-groupes	.136	3	.045	.444	.723
Intra-groupes	4.188	41	.102		
Total	4.325	44			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه (2-26) نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لعمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر قدرت قيمة

Sig = 0.723 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وعليه نستنتج لاتوجد فروق ذات دلالة

إحصائية تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمالي القبضة الرئيسية.

- علاقة المستوى التعليمي :

جدول رقم (2-27) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص

مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في أداء العاملين.

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.181	3	.060	.597	.621
Intra-groupes	4.144	41	.101		
Total	4.325	44			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه (2-27) نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لعمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة

م.ر قدرت قيمة Sig = 0.621 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية

تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمالي القبضة الرئيسية.



ت- علاقة بالخبرة :

جدول رقم (2-28) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في أداء العاملين.

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.018	3	.006	.056	.982
Intra-groupes	4.307	41	.105		
Total	4.325	44			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه (2-28) نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لعمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر قد قدرت قيمة  $Sig = 0.982$  وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة  $0.05$ ، وعليه نستنتج لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمالي القبضة الرئيسية.

ث - علاقة الوظيفة :

جدول رقم (2-29) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في أداء العاملين.

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.289	2	.145	1.504	.234
Intra-groupes	4.036	42	.096		
Total	4.325	44			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة لعمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر قد قدرت قيمة  $Sig = 0.234$  وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة  $0.05$ ، وعليه نستنتج لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمال القبضة الرئيسية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

أولا : مناقشة متغيرات الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض العمال بالقبازة الرئيسية لبريد الجزائر بورقلة م. إضافة إلى المقابلة المجرأة مع القابض الرئيسي، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الإبداع و الابتكار، جو العمل ، التحفيز، دعم القيادة، كمتغيرات مستقلة وأداء عمال القبازة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر كمتغير تابع.

❖ التحفيز الفكري وأداء عمال القبازة الرئيسية بورقلة م.ر

المتوسط العام للتحفيز الفكري كان منخفض (1.66) ما يفسره إفتقاد العمال للظروف المهيئة و المساعدة على ذلك ،كجو العمل السائد و الذي تنقصه المرونة الإتصالية البناءة من طرف المسؤولين ،وغير المشجعة على الإستمرارية ،كذا غياب المحفزات بأنواعها والتي من شأنها تحريض الدافعية لدى العاملين للسلوك الإيجابي وتحرير الأفكار المبدعة ومن كل ماسبق لايتأتى إلا بوجود القيادة الفاعلة و التي تعتبر عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الإجتماعية بين أفراد المؤسسة ،من خلال القيام بعدة نشاطات ،منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الإتصال و المشاركة في إتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية ،فغياب كل هذه الأدوات للتحفيز الفكري أدى إلى إنخفاض مستواه في المؤسسة محل الدراسة مآثر على أداء العاملين ، ورغم ذلك نجد أن أداء العاملين مرتفع بمتوسط عام (2.42) حيث يعزى إلى عنصر الإبداع و الابتكار لدى العاملين والناجم عن رغبتهم الملحة في إثبات ذاتهم ( من خلال النتائج الإحصائية)، وكذا الطبيعة الإنسانية التي جبل عليها الفرد والتي ترغمه على التطور من مرحلة الى مرحلة أعلى وأحسن (والحاجة أم الإختراع)، إضافة إلى عوامل أخرى ساهمت في رفع الأداء كالقوانين الصارمة ،التي تؤخذ بعين متبار من قبل العامل فعليه التقيد بما وإيجاز الأعمال كما يجب أن تنجز دون خطأ يذكر ،درا للعقوبات المختلفة و المنصوص عليها.

❖ فيما يخص بعد الإبداع و الابتكار كان المتوسط الحسابي (1.87) (متوسطا)، ما يدل على وجود نوع من الدينامكية الفكرية لبعض عمال القبازة ،و الإستعداد الذهني لمحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم ولو كانت بسيطة ، لتذليل صعاب العمل والتطور في تقديم الخدمات ،والتغلب على الروتين الذي يفرضه قانون العمل ، رغم أن جل ظروف العمل المحيطة هم لاتساعد ولاتحفز على الإبداع ،فالقيادة بعيدة عن إتجاهات العمال وطموحاتهم وأفكارهم ،وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للعبارتين 01 و 02 و المقدر ب 1.75 ، و اللذان ينصان على التوالي : ( يسمح لي رئيسي المباشر بمناقشة واقتراح الأفكار الجديدة )،(يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل ) ، مايدل على الفجوة الموجودة بين العمال والمسؤول وبتجاه محاييد ما نفسره بتحفظ بعض من المستجوبين على الإجابة الصريحة رغم وعودنا لهم بسرية المعلومات ،كما حصلت الفقرة رقم 05:(تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة إحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لآخرى) على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات يقدر ب2.04 و بانحراف معياري 0.97 وبتجاه محاييد ما نفسره بعدم فهم السؤال جيدا وكانت عبارة (مناقشة) هي التي

أحدثت اللخل في فهم سؤال الفقرة ولم ينتبه لها معظم المستجوبين وهذا ما لمست من استنهامي لهم بعد إسترجاعي للإستبيانات على إجابة هذا السؤال لأن الإدارة تفرض دائما أسلوب عمل واجب أن يطبق، إلا أن دافعية العمال العالية وحب العمل، ومحاولة إثبات الذات، كسر كل الحواجز النفسية المعيقة لإعطاء نظرة إيجابية عن عمال البريد في الإسهام ولو بالنزر القليل في تقديم أفضل الخدمات للزبائن وتغيير النظرة السلبية التي تلاحقهم، وهذا مايفسر ترتيب الفقرتين 04 و03 على التوالي بمتوسط حسابي 1.93 و1.86 حيث حصلنا على المرتبة الثانية و الثالثة على التوالي.

❖ فيما يخص بُعد جو العمل جاء المتوسط الحسابي له أيضا (متوسطا) بمقدار(1.88)، فبالرغم من عدم رضا العمال على الجو العام للعمل السائد في المؤسسة ، حيث يعتبر مصدرا مسببا لايمكن تجاهله في تثبيط الإبداعات و الأفكار المتميزة ، وكذا القوانين المفروضة من الإدارة العليا وسوء التسيير ، وهذا ما لمستنا من خلال إجابات عينة الدراسة حيث الفقرة الوحيدة و التي حصلت على التأييد التام بالموافقة الكلية هي الفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.00 و التي منحت لهذا البعد قيمة حسابية و معنوية كبيرة جدا بين أواسط العاملين مما يدل على أن كل العلاقات على مستوى القباضة الرئيسية قائمة على الإحترام و التقدير بين الرؤساء و المرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم باختلاف وظائفهم ورتبهم وحرمتهم ،ولالإشارة فهذه ثقافة المؤسسة السائدة بتقيد بها كل العمال إجباريا سواء كان لديهم الإستعداد لذلك أم لا ، تليه الفقرة 01 و التي تباينت من شأنها الإجابات إلا أنها جاءت بمتوسط حسابي 2.15 أي باتجاه متوسط دليل على النظرة المختلفة للعاملين حول ظروف عملهم ، فالبعض غير راض تماما لكثرة أعباء الوظيفة مع جهود الترقيات وعدم التقدم في السلم الوظيفي، رغم قضاءه لسنوات عديدة جدا في نفس الوظيفة (سياسة القطاع) ، وخاصة بالنسبة للعمال القداماء ، و البعض ليس راض لكنه لم يجد بديل أفضل من هذه الوظيفة خارج القطاع، والبعض راض ليس إقتناع بل بديل أفضل مقارنة مع زملائهم الذين يعملون في نفس الوظيفة على مستوى المكاتب البريدية الأخرى لما توفره من إمتيازات خاصة بالنسبة لأوقات وساعات العمل، والذي يساعد فئة من العاملين وخاصة النساء حيث يتاح لمن رعاية أطفالهن وبيوتهن موازة مع العمل ، و البعض راض لأنه حاصل على المنصب الذي يريده ويتصرف بحرية كبيرة في مجال عمله دون قيد أو شرط ، و البعض الآخر راض عن الوظيفة بحكم أنه مستجد ومازال لديه الفضول في إكتشاف خبايا البريد ، إضافة الى عامل مشترك بين جميع المستجوبين وهو خدمة الزبائن الذي يعطي نوع من الرضا الداخلي و السعادة في خدمة الغير. أما الفقرتين 02 و05 فقد جاءتا باتجاه غير موافق و في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.51 و التي تنصان على التوالي: أشعر بالرضا عن الأجر و العلاوات التي أنا لها، ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا. وهو مايدل على عدم رضا العمال عن ظروف العمل السائدة في المؤسسة و المتمثلة في الإجراءات التنظيمية الصارمة ، وكذا غياب الأمن أحيانا ، مايصعب عمل الموظف ، إضافة الى عدم رضاهم عن الأجر أما العلاوات فتكون معدومة وهذا مقارنة مع مايدلونه من مجهودات و تحصيل مداخيل ضخمة للقطاع ، وبين ما يتعرضون له من ضغوطات يومية ، تنهك رواتبهم كلها أو بعضها أو أكثر منها بكثير في اية الشهر نتيجة خطأ أو سهو أو عملية نصب قد يتعرضون لها . إلا أن إصرار عمال القباضة الرئيسية على التغلب على هذا الجو بخلق أجواء أخوية وفضاءات مشجعة على تبادل الأفكار و الإبداعات موازية لجو العمل الروتيني ،بالإضافة الى الإحتكاك بالزبائن الذي يخلق نوع من الألفة و السعادة ، التي تمنحهم روح الإستمرارية في العمل و التغلب على كل الظروف السيئة.

❖ فيما يخص بُعد التحفيز كان المتوسط الحسابي له منخفض بمقدار (1.42)، ما يدل على غياب حل أشكال التحفيز وداعميه عن ساحة العمل الحقيقي الذي من شأنه الإهتمام بشحن الهمم وتسيير العقول لا تسيير القوانين، فغياب مفهوم عنصر التحفيز بجميع أشكاله في المؤسسة من وجهة نظر العمال، وإفتقادهم لأدنى تشجيع يمكن أن يمنح لهم الثقة و الثبات على مواصلة الدرب ، و التغلب على ظروف العمل الصعبة، أثر في مردود العمال وترك لديهم إنطباع سيئ عن التسيير القيادي في المؤسسة. ، حيث نلاحظ أن إتجاهات عينة الدراسة كانت كلها باتجاه غير موافق نحو الفقرات (1-5) ،، ونجد أن السؤالين رقم 04 و 05 و اللذين ينصان على التوالي على عبارتي : (رئيسي المباشر يسهل عليه تمييز الموظفين الأكفاء من غيرهم)،(رئيسي المباشر يحرص دائما على تتمين الإنجازات مهما كانت بسيطة). قد حصلنا على أعلى متوسط حسابي قدره 1.48 ، وباتجاه غير إيجابي مايفسر عدم تقدير المسؤول لمجهودات العمال، ولا حتى محاولة تمييز الأداء بينهم ماينخلق إستياء وعدم رضا بين العاملين. . أما السؤال رقم 03 و الذي ينص على عبارة : (يبدع رئيسي المباشر في تحفيز مرؤوسيه )، فقد حصل على أدنى متوسط حسابي قدره 1.31 و باتجاه غير موافق مايفسر بعد المسؤول المباشر عن مفهوم التحفيز مهما كان نوعه، وأن العمال غير راضين عن ذلك نظرا لطبيعة عملهم التي تتطلب التشجيع على الأداء دائما مهما كان نوع التشجيع و المتاح لدى المسؤول، فالتواصل الدائم و المباشر مع الزبائن قد يخلق حالات نفسية مختلفة ومتضادة ،تؤثر سلبيا على الأداء مايتطلب إحاطة العامل بجميع الأساليب التحفيزية وبأنواعها، أما السؤالين رقم 01 و 02 و اللذان ينصان على التوالي:(رئيسي المباشر يشجع المبادرات الناجحة ويجفرها)، (يساعد رئيسي المباشر العاملين على التطوير و التحسين المستمرين و تحفيزهم). قد حصلنا على أدنى تأييد بمتوسط حسابي 1.42 ، باتجاه غير موافق مايفسر تكريس النظرة الكلاسيكية لتسيير الموارد البشرية على مستوى القبضة الرئيسية حيث يتم تسيير شؤون الموظفين ،لاتسيير رأس المال الفكري.فمفهوم التحفيز الإيجابي أو الإهتمام بما يقدمه العمال من مجهودات أو تميز غائب تماما عن ذهنيات الميسيرين ،فالحرص كل الحرص على أوقات الدخول و الخروج ،وساعات العمل التي يجب أن تقضى داخل المؤسسة.

❖ فيما يخص بعد دعم القيادة فقد كان المتوسط الحسابي له منخفض بمقدار (1.46) دلالة على فجوة الإتصال التي تكاد تكون معدومة بين المسؤول و العمال من وجهة نظرهم ، و الذي يخلق نوع من القطيعة الفكرية بينهم ،ويشل ذلك التفاعل الإيجابي بين المسؤول و العاملين والذي يحرك عجلة التطور والإبداع الى الأمام ،وإعطاء صورة مختلفة ومشرقة عن البريد بعيدا عن مآلفه زبائنها. حيث نلاحظ أن إتجاهات عينة الدراسة كانت معظمها باتجاه غير موافق نحو الفقرات (1-6) ، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 04 و الذي ينص على عبارة : ( يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على حل مشاكل العمل بالمناقشة الهادئة و الحوار البناء.) قد حصل على أعلى متوسط حسابي قدره 1.97 وفي المرتبة الأولى و باتجاه محايد ،مايفسر تضارب المستجوبين حول هذه فقرة ربما لعدم إستيعابها جيدا أو للإمتناع عن الإجابة درءا لأي حساسية.أو خوفا على ما قد ينجر من التصريح بما ثنونه أو فعلا بعض العاملين يرون هذا سمة يتسم بها المسؤول في معالجة المشاكل الطارئة في العمل، أما السؤال رقم 06 و الذي ينص على عبارة : (رئيسي المباشر لايلقي اللوم ولايعاقب على المبادرات التي باءت بالفشل)، قد حصل على أدنى متوسط حسابي قدره 1.11. وفي المرتبة السادسة و باتجاه غير موافق وهذا فسرنا سابقا بالتسيير الكلاسيكي للموارد البشرية ،والذي لايعطي أهمية للمبادرات ولا للإقتراحات .أما الفقرة التي تليها (يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل و

الوصول إلى أفكار مبدعة) فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.15. وبتجاه غير موافق، بعدها جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة ( يكافئ رئيسي المباشر مرؤوسيه على الأفكار الجيدة ) بمتوسط حسابي قدره 1.35 وبتجاه غير موافق كما حصلنا الفقتين 03 01 على التوالي على المتوسط الحسابي 1.80 و 1.37 (يهتم رئيسي المباشر بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين)، (يساعد رئيسي المباشر المرؤوسين في طرح وبناء أفكارهم) وبتجاه محايد وغير موافق على التوالي ، دلالة على عدم تبني المسؤول للإبداعات والأفكار المقدمة من قبل العمال، وفجوة الإتصال الكبيرة بينهما، فالتعامل و المعاملة له مكانة خاصة للغاية لدى العمال بالخصوص الإبداع وإستخراج أحسن ما عندهم إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء إستغلال للمهارات العاملين وإخامد قدراتهم الإتصالية، ووجود لسياسة الإغلاق التي ليست في صالح المؤسسة، فالتحفيز من طرف المسؤولين يبقى ينقصه الدعم و التشجيع سواء بالنسبة للإتصال أو إتخاذ القرارات أو العلاقات الإنسانية ، إذا أرادت مؤسسة بحجم البريد ونخصص هنا القبضة الرئيسية، للوصول إلى مصاف المؤسسات الإقتصادية الرائدة في مجالها، فالحافز المعنوي يبقى المرتكز الأساسي للقادة لتحقيق أعلى أداء ومواصفات نوعية.

وحتى لانكون محفزين في حق المسؤول فرغم إحتكاكه المتواضع بالعمال ومحاولة تقليص فجوة الإتصال بينهم ، فإن المهام الملقاة على عاتقه و التي تجعله بعيدا عن إهتمامات العمال وأفكارهم وإبداعاتهم مهام جبارة وحساسة للغاية تتطلب أكثر من تركيز ، لأن أي خطأ يكلفه غالبا جدا، اما عدم إستعماله لمحفزات أخرى كالمادية مثلا فهي غير متاحة بين يديه . ورغم ذلك لانؤيد هذا الوضع السائد لإزادة التغيير يمكن أن تحدث رغم كل الظروف إذا أردنا فعلا التغيير، فيمكن أن يكلف نائبه أو مسؤول القسم بالإهتمام بهذه المواضيع الحساسة و التي تحدث فرقا جوهريا في إدارة رأس المال الفكري وإعطائه مكانته التي تقلب موازين معادلة الأداء الى الأفضل و الأرقى .

#### ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية

##### أ- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحفيز الفكري و أداء عمال القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر يتضح أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة أبعاد التحفيز الفكري (الإبداع و الابتكار، جو العمل، التحفيز، دعم القيادة) وأداء عمال القبضة كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد الإبداع و الابتكار والمتغير التابع 67.60%، ثم يأتي بعدد دعم القيادة حيث له علاقة إرتباطية مع المتغير التابع بنسبة 56.20%، بعدها يأتي بعد التحفيز الذي له علاقة إرتباطية مع المتغير التابع بنسبة 42.70%، وفي الأخير بعد جو العمل له درجة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 39.50%.

##### ب- دراسة معاملات خط الانحدار

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.847 ومجموع مربعات البواقي هو 2.478 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.325.

✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 43.

✓ معدل مربعات الانحدار هو 1.847 ومعدل مربعات البواقي 0.058 .

✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 32.058.

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,5 ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد التحفيز الفكري كمتغيرات مستقلة و أداء العاملين كمتغير تابع

هو ( 65.40%) أي أن هناك علاقة قوية طردية إيجابية بين المتغيرين وهذا مايفسره معامل التحديد R-deux )

42.70%) من التباين في أداء العاملين يفسره التحفيز الفكري والنسبة المتبقية 57.30 % ترجع لعوامل أخرى .

✓ معادلة خط الإنحدار :  $Y=0.506x + 1.588$

ما نعني به أنه كلما زاد التحفيز الفكري بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب 0.506 . ما نفسره أن للتحفيز الفكري أثر إيجابي

على أداء العاملين في القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر.

حيث Y : يمثل أداء العاملين

و X : يمثل التحفيز الفكري.

### خلاصة الفصل:

- تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية لعمال القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر حيث ، تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين بالقباضة الرئيسية بورقلة م.ر،و من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:
- اتضح أن هناك مستوى منخفض من التحفيز الفكري بالقباضة الرئيسية ما يؤثر على فعالية أداء العاملين ،وهذا يعود الى توفر العوامل المؤثرة على الأداء منها ما ذكر سالفًا من غياب التحفيز بأنواعه ، غياب مفهوم القيادة التحويلية الذي يعطي معنى آخر لمفهوم الأداء الحقيقي، ومفهوم إدارة رأس المال الفكري للأفراد، كذا جو العمل السائد .
  - هناك مستوى مرتفع لأداء عمال القباضة الرئيسية بورقلة م.ر يرجع لحرص هؤلاء العمال على تحسين وتطوير أدائهم باستمرار من خلال الدافعية العالية التي يمتلكونها لإثبات وجودهم في أماكن عملهم.
  - العلاقة الإرتباطية بين التحفيز الفكري كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية قوية؛
  - أهم بعد في تأثير التحفيز الفكري على تحسين أداء العاملين هو الإبداع و الابتكار يرجع لدافعية العمال في تطوير أنفسهم وإثبات ذاتهم في مناصبهم ومحاولة تدليل الصعوبات التي تعترضهم .

خاتمة



## خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية مساهمة التحفيز الفكري في أداء عمال القباضة الرئيسية بورقلة م.ر ، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD وانطلاقا من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول التحفيز الفكري وأداء العاملين ، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي أتيج لنا الحصول عليها. و يمكننا القول أن التحفيز الفكري هو أهم أداة من أدوات القيادة التحويلية التي يمكن أن يحدث الفرق، ويقلب معادلة الأداء إلى أعلى مستوياته، وخصوصا أننا بصدد دراسة مؤسسة إقتصادية ذات طابع عمومي تؤدي خدمات جليلة ولها علاقة برة مع جميع شرائح المجتمع فعليها برفع التحدي بإملاك كفاءات ومواهب متميزة في خلق روح جديدة للبريد، كما عليها تسجيل مستويات عالية من الأرباح بواسطة إبداعات كادرها البشري وتحقيق مكانة إقتصادية عالية يمكن أن تسهم في زيادة الدخل الوطني .

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم التحفيز الفكري، و أداء العاملين، و إبراز مدى أهمية التحفيز الفكري على أداء العاملين بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائري ورقلة م.ر ، وأهميته وأهدافه والمتطلبات الضرورية له ، كما تعرضنا في سياق إلى تعريف القيادة التحويلية وأهم سماتها مع إستشهادنا ببعض الأمثلة و التجارب التي كانت تهدف إلى التعرف بالقيادة الفعالة وكذا كيفية تحسين الدافعية لدى العاملين و التعرف على إستعداداتهم الذهنية و الإبداعية.

ومن خلال الدراسة الميدانية لعمال القباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر ، ولمعرفة مدى أثر التحفيز الفكري على أداء العاملين قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحفيز الفكري على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية للتحفيز الفكري ، فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

## 1- إختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

**الفرضية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

حيث تم رفض الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى منخفض من التحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة، من خلال التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد، فقد قدر المتوسط الحسابي للمتوسط العام للتحفيز الفكري ب ( 1.66 ) (مستوى منخفض) وعليه نرفض الفرضية الأولى بوجود مستوى مرتفع للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة .

ومن خلال المتوسط العام لأداء العاملين والذي بلغ (2.4293) (مستوى مرتفع) ومنه نقبل بالفرضية الثانية، بوجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

المتوسط الحسابي له

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لأداء العاملين بالقباضة الرئيسية محل الدراسة.

ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع لأداء العاملين بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر. من خلال التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد حيث بلغ المتوسط العام لأداء العاملين (2.42) (مستوى مرتفع) ومنه نقبل بالفرضية الثانية ، بوجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحفيز الفكري وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة ارتباطية طردية قوية بين التحفيز الفكري كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، من خلال مصفوفة الارتباطات التي تبين لنا علاقة التحفيز الفكري بأداء العاملين حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب (70%)، كما جاءت معادلة الإنحدار إيجابية بالصيغة التالية :

$$Y=0.506x + 1.588$$

مانعي به أنه كلما زاد التحفيز الفكري بوحدة واحدة يزداد أداء العاملين ب 0.506 وحدة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز الفكري تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة ، طبيعة الوظيفة) . ومنه تحقق الفرضية الرابعة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز الفكري تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة). حيث تم التأكد من خلال اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص تأثير التحفيز الفكري على أداء العاملين ، حيث قمنا بإختبار Ttest على كل من متغير الجنس وديمومة الوظيفة حيث بلغ مستوى المعنوية F على التوالي 0.86، 0.32 وهم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 .

أيضا قمنا بتحليل التباين الأحادي على كل من المتغيرات : العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة ، الوظيفة ، حيث بلغ مستوى المعنوية لكل هذه المتغيرات وعلى التوالي : 0.72 ، 0.62 ، 0.98 ، 0.23 وهي كلها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 ومنه لاتود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تأثير التحفيز الفكري على مستوى أداء العاملين تعزى لأحد أو كل من المتغيرات الشخصية و الوظيفية للعينة(الجنس،العمر،ديمومة الوظيفة،مستوى التعليم،الخبرة،طبيعة الوظيفة).

#### - نتائج الدراسة

✓ اتضح أن هناك مستوى منخفض للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع لإفتقاد المسؤولين لمعنى التحفيز الفكري خصوصا وأساليب القيادة الحديثة عموما .

✓ عدم توفر المحفزات المادية كأدوات مساعدة على التحفيز الفكري بين يدي المسؤول ،فهو ملزم بتطبيق القوانين فقط .

✓ نقص قنوات الإتصال وعدم فاعليتها بالمؤسسة محل الدراسة ما يوسع الفجوة بين العمال و المسؤول .

✓ كما إتضح أن هناك مستوى مرتفع لاداء العاملين أحد أسبابه الإبداع و الابتكار.

✓ إصرار العاملين على رفع التحدي وإثبات وجودهم كعناصر فاعلة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ التركيز على الأعمال لعدم الوقوع في الأخطاء يخلق نوع من الإبداع و التفاني وإنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وأكثر.

✓ العلاقة الارتباطية بين التحفيز الفكري كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع علاقة طردية قوية إيجابية ،وهذا ما إتفقت عليه

دراستنا مع جل الدراسات السابقة المعروضة على غرار دراسة Janet Wagude & Ann Ndiritu بعنوان (تأثير

التحفيز الفكري وحل النزاعات على تنفيذ المشروع. في مقاطعة كيسومو بكينيا)، حيث خلصت النتائج الى أن هناك علاقة قوية بين التحفيز الفكري وتنفيذ مشاريع بناء صندوق تنمية الدوائر الانتخابية في المدارس الثانوية العامة (CDF) يعتمد على حل النزاع وهو ذو علاقة إحصائية كبيرة. أيضا دراسة Pankaj Sharma والتي كانت بعنوان (أثر التحفيز الفكري على إبداع المهندسين العاملين في قطاع السيارات بالهند)، حيث أستنتجت أن التحفيز الفكري يعزز الإبداع و الابتكار حيث إيجابية العلاقة كانت واضحة بين التحفيز الفكري وإبداع المهندسين العاملين في قطاع السيارات بالهند.

✓ إذا كانت القيادة لديها رغبة التغيير من الوضع الراهن لزاما عليها تحقيق متطلبات التحفيز الفكري للوصول الى أعلى مستويات الأداء. وهذا ما كان موافقا لدراستنا مع الدراسات السابقة على غرار دراسة Mary Ganga Ogutu Ogula بعنوان (تأثير سلوك القيادة في التحفيز الفكري على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة و المتوسطة في كينيا)، حيث خلصت الى أنه يتم تحقيق أداء أفضل عندما يشجع القائد الموظفين على التفكير بشكل نقدي في التعامل مع المشكلات التي إجهوتها أثناء عملهم، واستخدام مبادرتهم الخاصة و البحث عن أساليب مبتكرة للتعامل مع عملهم ومهامهم للوصول إلى أداء متميز. أيضا دراسة أ.د. مخلوة باديس سوا. قمو سهيلة) بعنوان (أثار الأنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي)، حيث من بين النتائج التي خلصت اليها الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية و التبادلية على الأداء الوظيفي.

✓ يتحدد التحفيز الفكري بعدة أبعاد على غرار الإبداع و الابتكار، جو العمل المناسب، التحفيز بمفهومه الحقيقي وظوابطه، توفر قيادة ديناميكية و فعالة (قيادة تحويلية).

✓ إذا كان إحصائيا لدينا مستوى مرتفع لأداء العاملين فقط بتأثير الإبداع و الابتكار (المتوسط الحسابي 2.42)، فكيف سيكون نوع الأداء وحجمه إذا توافرت جميع أبعاد التحفيز الفكري.

✓ لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس، السن، ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة. حيث أن معظم العمال تقريبا يعملون في نفس الظروف ويعانون من نفس المشاكل.

### 3- إقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقسيم الإقتراحات التالية:

✓ ضرورة التأكيد على أهمية جو العمل السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ إن جو العمل يعتبر متطلباً أساسياً في تبنى الإبداع والتحفيز على الأداء الجيد.

✓ ضرورة التأكيد على مراعاة الجانب النفسي للعامل وإتجاهاته وميولاته وتقدم مايناسبه من حوافز لتحريك دافعية العمل و الإبداع أكثر.

✓ إجراء المزيد من الدراسات حول التحفيز الفكري لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة وأسلو نظ العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، نطاق الإشراف، إذ أن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها الأداء المتميز.

- ✓ ضرورة التعرف على نمط القيادة المثالي الذي من سماته التحفيز الفكري وتبنيه في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ أهمية الاهتمام بالعناصر البشرية في المنظمة محل البحث وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية،
- ✓ تقترح الدراسة على الإدارة العليا بتشجيع التجديد و الابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وإزالة كل العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار، وما يترتب على ذلك من مخاطر.
- ✓ إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة، وأن تعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية وأن تقدم للمبدعين الدعم المادي والمعنوي والتسهيلات اللازمة دون المرور بالسلم الهرمي والإجراءات الروتينية المتبعة في المؤسسة محل البحث.
- ✓ - أن تعمل الإدارة على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات لتحديد أين وصلت تلك الأفكار والسلوكيات الإبداعية وتحديد المسؤولية على كل فرد في المؤسسة.
- ✓ - ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الإبداع والتحديد والسلوك الإبداعي وتحمل المخاطر التي قد تنجم عن ذلك، وذلك عن طريق الخروج عن الروتين والمألوف وجعل العمل الإداري مشوباً بالتحدي.

#### 4- آفاق البحث

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً على سبيل المثال في المجالات التالية:
- 1- واقع التحفيز الفكري في مؤسساتنا الإقتصادية .
  - 2- علاقة نمط القيادة بالتحفيز الفكري وتأثيرها على الأداء المؤسسي .
  - 3- أثر التحفيز الفكري على أداء المؤسسات العمومية .
  - 4- أثر التحفيز الفكري على ربحية المؤسسات الإنتاجية.
  - 5- السلوك القيادي ودوره في تعزيز التحفيز الفكري للتأثير على أداء الموظفين .
  - 6- أثر البيئة التنظيمية وجو العمل على التحفيز الفكري

# قائمة المصادر والمراجع

## المصادر و المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان ، عمان 2010.
2. راشد محمد عبد الجليل، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000م .
3. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
4. راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة الإسكندرية ، 2000.
5. روبرت جاي مارزانو، تيموثي روتز ،براين أي ماكنلي ،نقلته إلى العربية هلا نافع الخطيب، القيادة المدرسية الناجحة-من البحوث إلى النتائج- العبيكان للنشر 2009.
6. رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل علمي-، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأرن ،عمان، 2012.
7. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
8. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003
9. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
10. محمد القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ،عمان، 2000.
11. محمد حسنين العجمي ،الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2010.
12. مرسي جاب الله مصطفى، القيادة و الإبداع الفكري، العبيكان للنشر 2014.
13. مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2003.
14. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- دار الشروق، عمان، 2005.
15. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية الأردن ، 2015.

## ثانياً: الرسائل الجامعية

1. الحاج عرابة، أثر إزدواجية السلطة على أداء العاملين- في المستشفيات -دراسة مقارنة(القطاع العام، القطاع الخاص)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، في علوم التسيير، 2010/2011.
2. عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظام الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، أطروحة ماجستير غير منشورة، 1999.
3. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2010/2011م.
4. قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009م.

5. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة، مكة المكرمة، 2010.
6. محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2014م.
7. منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، 2012/2013.
8. نادر حامد عبد الزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2010.

### ثالثا: المجالات و المقالات

1. أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبدالله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية)، تنمية الراغبين العدد 93، مجلد 31، سنة 2009.
2. أيمن جاسم الدوري، المنهج التحفيزي في ضوء السنة النبوية، مجلة كلية الشريعة و الدراسات الإسلامية- نصف السنوية- علمية، محكمة، المجلد 31 العدد 02، 2013م.
3. باديس بوخلوة، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت/ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015.
4. براهيم بلقايد، يوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.
5. جمال مراد، إتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7 العدد 30، ماي 2018.
6. حمزة عزاوي، العقبي الأزهر، تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، مجلد 10 عدد 20 سنة 2018.
7. سارة مومني، طافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري ببيشار، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، العدد السادس، 2018.
8. سليمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13 العدد 43، 2017.
9. عبد العزيز زواتيني، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين-دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البليدة، مجلة التنظيم و العمل العدد 03. 2018.
10. فاطمة محمد منير اللمعي، القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي و الفكر الإداري المعاصر-منظور مقارن، مجلة الإدارة التربوية التعليمية (محكمة)، مصر، المجلد 1 العدد 03، 2014.
11. فطيمة بوسنة، رأس المال النفسي الإيجابي وأثره على الأداء الوظيفي، جامعة الجزائر 02، مجلة المرشد، مجلة علمية نفسية تربوية، محكمة، العدد 06 رقم 01، 2017.

12. محمد عبد الحميد خالد العصيمي، ناهد إبراهيم، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبنات بكفر الشيخ، المجلد الثاني، العدد الأول، 2017.
13. محمد محمود الذنيبات، الدافعية إلى المهنة لدى العاملين في الرقابة الجوية/الأردن، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 14، العدد 07، 1999.
14. مهند حميد العطوي، عامر عبد الكريم، أزهار عزيز العبيدي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية، النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 16 العدد 03، 2014.
15. نورالدين بوالشرش، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 9 جوان، 2017.
16. نور الدين عسلي، أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11 العدد 01، 2018.
17. ياسمينه منايفي، صبرينة رماش، نظام التحفيز و الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة)، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2018.

#### رابعاً: القوانين والمراسيم التنفيذية

المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن إنشاء بريد الجزائر.

#### خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Achmad Sani Supriyanto & Vivin Maharani, the impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance, Australian Journal Of Basic and Applied Sciences 9(7), 2012.
- 2- ADAM M. GRANT, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership, Academy Of Management Journal 55 (2) 458-476, 2012,
- 3- cristian-liviu vele, the influences of intellectual stimulation and inspirational motiation on the profitability of ROMAIN Employees, research association for interdisciplinary studies, 2018.
- 4- DJANET WAGUDE & ANN NDIRITU, Influence of intellectual stimulation and conflict Resolution on projet implimentation A case of constituency developement fund construction projets in public secondary schools in kisumu, kenya TEM Journal, 2015.
- 5- Fauji & Mira Maulani Utami, how intellectual stimulation effects knowldge sharing Innovation and firm performance, IJSSH, 2013.



- 6- Jing Jing Yang ,A Review Of Earnings Management in CHINA and its Implications,Asian Pacific Economic Literature,vol 26 issue 1,May 2012.
- 7- LEONARD NGAITHE and MICHAEL NDWIGA ,Role of intellectual stimulation and inspirational Motivation on performace of commercila state OWNED Enterprises in KENYA,European Journal of Business and Management,2016.
- 8- MARISA SALANOVA SORIA &al,Leadership intellectual stimulation and team learnning : The Mediating Role of Team Positive Affect,universitas psychologica/colombia/v.17N°1,2018.
- 9- PANKAJ SHARMA,Effect of intellectual stimulation on creativity of engineers working in automotive sector in INDIA ,ISER 26th international conference,bangkok,thailand ,2016.
- 10- Peter Drucker ,le management des organisations dans l'entreprise, 1986
- 11- QIN ZHOU ,GILS HIRST and HELEN SHIPTON,Context Maters : Combined Influence Of Participation and Intellectual Stimulation on the Promption focus – Employee creativity Relationship, journal of organizational behavior,33,894-909(2012).
- 12- SYED HAIDER KHALIL ,SHEHENAZ SAHIB ZADA, MUHAMMAD TARIQ , MUHAMMAD IRSHADULLAH ,Impact Of Intellectual Stimulation On EMPLOYEES Job Satisfaction, JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCENCES-JRSS ,VOL :6 N°2 ,PAKISTAN , JUNE 2018 .
- 13- TAHIRA NAZIR,GHULAM YASIN, SAMINA NAWAB,komal and khalid BHATTI- Relationship Of Intellectual Stimulation Innovations and Smes Performance :Transformational Leadership a Source Of Competitive Advantage In Smes PAKISTAN-,Middle – East Journal of Science Researche 19(1).74-81,2014,P75.
- 14- Timothy Bartram and Gian Casimir, The Relationship Between Leadership and Fellower In Role Performance , Leadership & Organization Development Journal 28(1), 2007

سادسا :المواقع الإلكترونية

- 1-www.leadershipreview.org.
- 2-http://orcid.org//000-0001-8925-5023.
- 3-http://www.mindgarden.com /translead.htm)white paper on transformational leadership,and the Multifactor leadership Questionnaire(MLQ).

الملاحق

الملحق رقم 01 : يبين أداة الدراسة (إستمارة الإستبيان)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان " أثر التحفيز الفكري على أداء العاملين "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

### المحور الأول: التحفيز الفكري

العبارات			الرقم
<b>البعد الأول : الإبداع والابتكار</b>			
موافق	محايد	غير موافق	01
			يسمح لي رئيسي المباشر بمناقشة واقتراح الأفكار الجديدة
			02 يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل
			03 أعتمد في عملي على أسلوب متجدد بعيداً على الروتين
			04 أستخدم الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات
			05 تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة إحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لأخرى.
<b>البعد الثاني : جو العمل</b>			
موافق	محايد	غير موافق	06
			أنا راض عن وظيفتي وهي مناسبة لي
			07 أشعر بالرضا عن الأجر والعلاوات التي أنا لها
			08 هناك نظام عادل لتوزيع المكافآت والعلاوات في المؤسسة
			09 علاقتي بزملائي ورؤساء قائمة على التقدير والاحترام
			10 ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جداً
<b>البعد الثالث : التحفيز</b>			
موافق	محايد	غير موافق	11
			رئيسي المباشر يشجع المبادرات الناجحة ويحفزها
			12 يساعد رئيسي المباشر العاملين على التطوير والتحسين المستمرين وتحفيزهم
			13 يبدع رئيسي المباشر في تحفيز مرؤوسيه
			14 رئيسي المباشر يسهل عليه تمييز الموظفين الأكفاء من غيرهم
			15 رئيسي المباشر يحرص دائماً على تتمين الانجازات مهما كانت بسيطة
<b>البعد الرابع : دعم القيادة</b>			
موافق	محايد	غير موافق	16
			يهتم رئيسي المباشر بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين
			17 يكافئ رئيسي المباشر مرؤوسيه على الأفكار الجيدة

			يساعد رئيسي المباشر المرؤوسين في طرح وبناء أفكارهم.	18
			يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على حل مشاكل العمل بالمناقشة الهادئة والحوار البناء	19
			يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل و الوصول الى أفكار مبدعة.	20
			رئيسي المباشر لا يلقي اللوم ولا يعاقب على المبادرات التي باءت بالفشل.	21

### المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	البيان	غير موافق	محايد	موافق
1	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي			
2	أتصرف بحرية في أداء عملي			
3	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			
4	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي			
5	ألتزم في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد			
6	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل			
7	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال			
8	أقوم بأداء الأعمال الموكلة لي في وقتها دون تأخير			
9	أقوم بعملي على أكمل وجه			
10	أساعد زملائي في العمل			
11	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
12	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي			
13	أحرص على تحسين مستوى أدائي			
14	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي			
15	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل			
16	لدي القدرة على الحوار وإدارة النقاش و التواصل مع الزملاء			
17	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
18	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم			
19	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي			
20	ألتزم بعبادات و قيم التنظيم (اللباس الخاص بالعمل،...)			
21	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي			
22	لدى العاملين القدرة على الإبداع و تطوير العمل			

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:

				الجنس	
				أنثى	ذكر
				موظف متعاقد	موظف دائم
				أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
				من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة و أكثر
				دون الليسانس	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس
				ماجستير أو ماجستير	أخرى
				أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
				من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
				عون تنفيذ	عون تحكم
					إطار

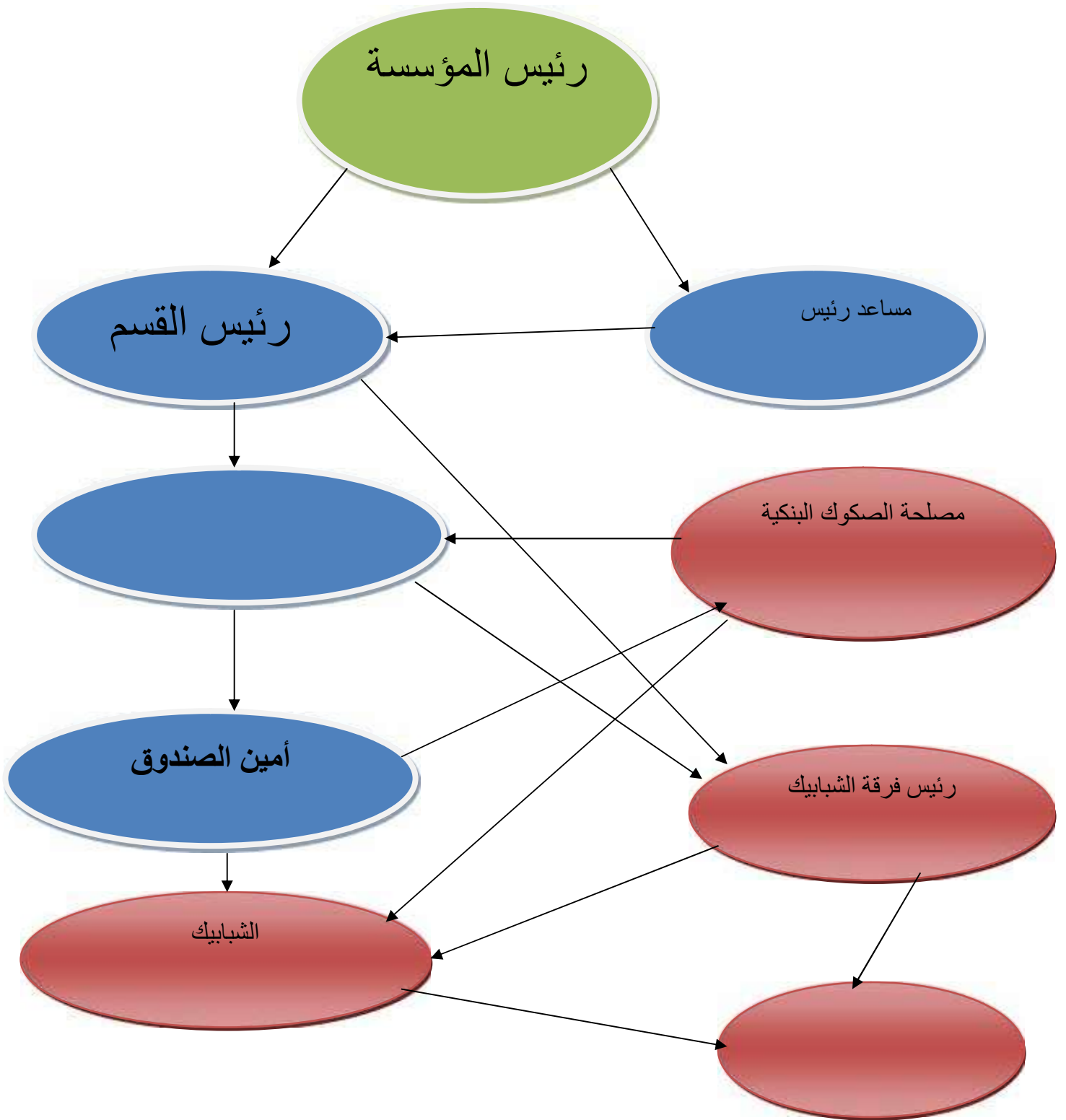
شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية
01	بن تقات عبد الحق	أستاذ محاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	بوخلوة باديس	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	عرابة الحاج	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	قداش سمية	أستاذ محاضر (ب)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	يوسف أسماء	أستاذ مساعد (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

2 ذو القعدة عام 1422 هـ 16 يناير سنة 2002 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 04	18
- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لاسيما المواد من 44 إلى 47 منه،	<p><b>شراء الشركة :</b></p> <p><b>المادة 16 :</b> عملا بأحكام المادة 119 من القانون رقم 98-06 المؤرخ في 3 ربيع الأول 1419 الموافق 27 يونيو سنة 1998 يمكن الدولة عندما يكون الإبقاء على اسغلال خط أو خطوط محل الامتياز ضرورة ملحة، الشراء بمطلق الحق لشركة النقل الجوي العمومي مقابل تعويض عادل ومنصف للمالك. وفي حالة الخلاف حول مبلغ التعويضات تبت الجهة القضائية المختصة إقليمياً في ذلك.</p>	
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم،	<p><b>نقل الامتياز :</b></p> <p><b>المادة 17 :</b> كل نقل للامتياز كله أو جزء منه، إلى الغير دون موافقة السلطة المكلفة بالطيران المدني باطل ولا اثر له.</p> <p>يترتب على نقل الامتياز المخالف لاحكام الفقرة السابقة إلغاء الامتياز دون تعويض.</p>	
- وبمقتضى القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،	<p><b>التسخير :</b></p> <p><b>المادة 18 :</b> في حالة تسخير الطائرات وأطقمها ومستخدميها العاملين على أرضية المطار، يلتزم صاحب الامتياز إيكواير الدولية للطيران بوضع الامر بالتسخير حيز التنفيذ.</p> <p>اطلع عليه وصودق عليه.</p>	
- وبمقتضى القانون رقم 91 - 08 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد،	<p>حرر بالجزائر في 9 ربيع الثاني عام 1422 الموافق أول يوليو سنة 2001.</p>	
- وبمقتضى القانون رقم 91 - 11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية،	<p><b>صاحب الامتياز</b></p> <p><b>الرئيس المدير العام</b></p> <p><b>محمد لخلف</b></p> <p>—————*—————</p>	
- وبمقتضى القانون رقم 2000 - 03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية،	<p><b>مرسوم تنفيذي رقم 02 - 43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن إنشاء " بريد الجزائر " .</b></p>	
- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، الجزء التنظيمي منه،	<p><b>إن رئيس الحكومة،</b></p> <p>- بناء على تقرير وزير البريد والمواصلات،</p> <p>- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و125 ( الفقرة 2) منه،</p>	
- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 71 المؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1403 الموافق 8 يناير سنة 1983 الذي يحدد صلاحيات وزير البريد والمواصلات،		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 2000 - 256 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 26 غشت سنة 2000 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،		
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01 - 139 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1422 الموافق 31 مايو سنة 2001 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،		

## 04 يوضح الهيكل التخطيطي للعمل بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقة م.



رئيس المؤسسة : هذا اللون يمثل رئيس المؤسسة  
 يمثل العلاقة المباشرة مع رئيس المؤسسة  
 يمثل العلاقة غ.  
 رئيس المؤسسة

أسئلة المقابلة
هل يتم تزويد كل فرد مستجد بمعلومات تمهيدية تعريفية جيدة
هل يتم الإتصال اليومي بكل مرؤوس
هل تقومون باجتماعات عرضية لتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين ومناقشة أهداف المؤسسة وتوزيع الأعمال
هل تقومون بتحديد أهداف لكل مرؤوس ومناقشة مشاكل تحقيقها وتوزيع الأعمال
هل يتم عقد المقابلات التقويمية مع المرؤوسين
هل تفضلون المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار
هل لديكم إهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين
هل تشجعون مرؤوسيك على طرح أفكارهم
هل تطورون عدة حلول لكل مشكلة
هل تفتضون أنكم تعرفون توقعات الآخرين دون مناقشة ذلك معهم
هل تعاملون الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم
هل تنظرون للموظفين كأدوات أو وحدات إنتاج
هل نظرتكم للموظفين ثابتة رغم مرور الزمن وتغير الظروف، ولاترون ضرورة للتغيير
هل تصرفون معظم وقتكم بمعالجة المشاكل اليومية وإتخاذ قرارات بشأنها
هل تقتصر إتصالاتكم بالموظفين المرتبطين بكم مباشرة
هل تعاملون الموظفين بطريقة رسمية وبيروقراطية
هل تركزون على نقاط الضعف في الموظفين
هل يقتصر تركيزكم على الأمور الهامة فقط
هل يمكنكم ترتيب المواضيع حسب إهتمامكم وإهتمام المرؤوسين بها
هل تستثير إهتمام مرؤوسيك بموضوع ما وتحافظون على أن يستمر إهتمامهم بذلك
هل تحتمون معرفة مدى شعور موظفيك بضرورة التغيير قبل القيام به
هل تحتمون معرفة من يمكنهم المساعدة في التغيير عن قناعة
هل تحددون تفاصيل ماتريدون تغييره و الآثار المترتبة عليه
هل الأخطاء التي تصادفونها في التغيير بسيطة أم أخطاء جسيمة
هل لديكم القدرة على التحمل و التجريب في مجالات لا يريدونها الآخرون
هل تتحلون بالصبر على ما يستلزمه إحداث التغيير وهل تستطيعون تقييم ذاتكم وتصوراتكم أثناء ذلك
هل لديكم ثقة في رؤيتكم للمستقبل، وهل تتجنبون إتخاذ القارات بتسرع وتركزون على القرارات التي يمكن تنفيذها
هل تستطيعون ضبط أنفسكم في حالة اللاإستقرار
هل للإبتكار إعتبار كبير في مؤسستكم
هل يتم تنفيذ الإبتكارات بسرعة



هل تعقدون إجتماعات لمناقشة الفرص بعدد الإجتماعات التي تعقد لمناقشة المشاكل
هل تهتم الجهات كاتبة التقارير بالمعلومات النوعية إلى جانب المعلومات الكمية
هل تضعون كل العمليات الإبداعية بين يدي موظفيكم وأذكارهم
هل تحتفلون بالإبداعات بإجراء مراسيم معينة لذلك
هل تميزون المبدعين عن غيرهم
هل تساعدوهم على وضع أهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة
هل تحرصون على أن يلموا بجميع التطورات الجديدة في مجال تخصصهم
هل تخصصون وقتا لتطوير مهاراتكم الخاصة
هل تقيمون إنتاجيتهم
هل توفرون فرص لحل المشاكل وتلبية المطالب و الإحتياجات
هل ترغبون في التطوير و التجربة بإستخدام أفكاركم الخاصة
هل تبحثون عن الحاجات الإنسانية باهتمام غير عادي
هل تفكرون إلى أبعد ما يصل إليه تفكير معظم زملائكم
هل تصغون إلى تعليقات الآخرين وتوظطلعون إلى مايقوله الآخرون عن نقاط ضعفكم وترحبون بالأفكار الجيدة التي يقدمها الآخرون
هل تجرون كثير من الإتصالات مع أناس تشاركهم التفكير وتسعد بسماع أفكارهم وأساليبهم الجديدة
هل يعينكم المستقبل
هل تقرؤون عن قصص النجاح و الإبتكار بوجه عام وعن مجال إهتمامكم بوجه خاص
<b>سؤال لكافة العاملين</b>
ماهي المشاكل التي واجهتكم في العمل أين أبدعتم في خلق الحلول لها وذلك عليكم صعب العمل وأرضت الزبائن

الملحق رقم 06: بعض الوثائق التي اعتمدها العمال لاجل تذييل صعاب العمل وارضاء زبائن البريد

0960.9.1.12	SEOR encaissement
0960.9.1.13	Régul. Monétique
0960.9.1.14	Régul. CCP en débit
0960.9.1.15	ONEFD Encaissement
0960.9.1.16	Réimputation mandat
0960.9.1.2	BNP encaissement
0960.9.1.3	BARAKA encaissement
0960.9.1.4	Société Générale encaissement
0960.9.1.5	SONELGAZ encaissement
0960.9.1.6	MOBILIS encaissement
0960.9.1.7	Algerie Telecom
0960.9.1.71	IDSA (Virement des salaires)
0960.9.1.8	SEEAL encaissement
0960.9.1.9	Algerienne Des Eaux encaissement
4004.7	Pensions en attente de regul.
4103.32	Retrait CNEP par CCP
4130.1	Vir postaux a transf aux off etrang



الانضمام

T.D

طلب الرمز السري لحساب البريدي

اللقب / .....

الاسم / .....

انصاف البريدي / .....المفتاح.....

نوع بطاقة الهوية / .....رقم الاصدار / .....تاريخ الاصدار / .....

**رقم الهاتف للزبون**

**الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط**

CNEP Banque

رقم 1 مكرر رقم N°.....

N° 1 TER

مكتب Bureau الرمز Code

**صاحب الدفتر** Titulaire du livret

(1) اللقب : NOM :  
(للنساء لقب الفتاة) (pour les femmes nom de jeune fille)

(1) الإسم : Prénoms :

تاريخ الميلاد : Date de naissance :

العنوان : Adresse :

signature إمضاء A ..... في le .....

T. à D.

**وكالات** Procurations

ال ..... إمضاء Signature

ال ..... إمضاء Signature

**خاص بالمركز** Réserve au centre

الرصيد (بالأرقام) Avoir (en chiffres) ..... إلى تاريخ ..... à la date de

رئيس المركز Le Chef de Centre

خصوصيات Particularités

T. à D.

(1) الرجاء إعادة تسجيل اللقب والإسم بالحروف اللاتينية.



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### بريد الجزائر

ورقنة في.....

إلى: السيد رئيس مؤسسة

بريد.....

السيد:.....

العنوان.....

.....

رقم الحساب الجاري.....مفتاح....

رقم الهاتف.....

### الموضوع: طلب تجديد البطاقة الذهبية

بشرفني أن اطلب من سيادتكم المحترمة إعادة إفادتي بتشغيل للبطاقة

الذهبية وذلك نظرا لسبب (1).إدخالي لرقم السري عدة مرات على مستوى الجهاز الخارجي و الداخلي في الجهاز بتاريخ.....بمكتب بريد.....

(2) توقيف البطاقة الذهبية وذلك ضياع .سرقة .وفاة.استغناء عن خدمة

رقم البطاقة الذهبية:.....

المرفقات:

\_ نسخة من بطاقة التعريف او رخصة سياقة

\_ نسخة للبطاقة المغناطيسية

\_ صورة عن الصك البريدي

امضاء المعني

MOIS DE

MONANT DU DEPOT DE GARANTIE

29

MONANT DU DEPOT DE GARANTIE

Mai 2019 Ouvert à M. ENAFOR

[Empty box for account number]

DATE	DEBIT				TOTAL DU DEBIT	CREDIT Excedent Remboursements Dégrèvements	SITUATION DU COMPTE Comparaison Des colonnes 6 et 7	VILLE GRAMMES D'ARRIVEE	OBSERVATIONS
	Nombres de Télétransmises		YANGUANS						
	Int- Nationaux	Interna- tionaux	Interna- tionaux	Interna- tionaux					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mars (subitons (1))									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14					12462,75				
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
TOTAL					12462,75				

Préparer votre déclaration d'impôts sur le revenu en France au 30/06/2019. TOTAL à verser dans un délai de CINQ jours (2) Taxe intérieure : 12462,75 porté au débit du C/C postal (2) Taxe internationale : C/C postal (2)

LE RELEVÉ DE ..... n° du C/C postal du Receveur : 43066/10 Le Receveur, [Signature]



## الملاحق رقم 07 : نتائج تحليل استبيان أثر التحفيز الفكري على أداء العاملين

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.918	43

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	22	48.9	48.9	48.9
2.00	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## ديمومة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	39	86.7	86.7	86.7
2.00	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	11	24.4	24.4	24.4
2.00	16	35.6	35.6	60.0
3.00	16	35.6	35.6	95.6
4.00	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## تعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	21	46.7	46.7	46.7
2.00	15	33.3	33.3	80.0
3.00	4	8.9	8.9	88.9
4.00	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	16	35.6	35.6	35.6
2.00	3	6.7	6.7	42.2
3.00	10	22.2	22.2	64.4
4.00	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

وظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	30	66.7	66.7	66.7
2.00	10	22.2	22.2	88.9
3.00	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يسمح لي رئيسي المباشر بمناقشة واقتراح الأفكار الجديدة	45	1.7556	.90843
يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل	45	1.7556	.88306
أعتمد في عملي على أسلوب متجدد بعيدا على الروتين	45	1.8667	.86865
أستخدم الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات	45	1.9333	.83666
تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة إحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	45	2.0444	.97597
أنا راض عن وظيفتي وهي مناسبة لي	45	2.1556	.87790
أشعر بالرضا عن الأجر والعلاوات التي أتأهلها	45	1.5111	.72683
هناك نظام عادل لتوزيع المكافآت والعلاوات في المؤسسة	45	1.2667	.53936
علاقتي بزملائي ورؤساء قائمة على التقدير والاحترام	45	3.0000	.00000
	45	1.5111	.62603
رئيسي المباشر يشجع المبادرات الناجحة ويحفزها	45	1.4222	.69048
يساعد رئيسي المباشر العاملين على التطوير والتحسين المستمرين وتحفيزهم	45	1.4222	.72265
يبدع رئيسي المباشر في تحفيز مرؤوسيه	45	1.3111	.55687
رئيسي المباشر يسهل علي تمييز الموظفين الأكفاء من غيرهم	45	1.4889	.78689
رئيسي المباشر يحرص دائما على تامين الانجازات مهما كانت بسيطة	45	1.4889	.78689
يهتم رئيسي المباشر بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين	45	1.8000	.81464
يشجع رئيسي المباشر الأفكار الجيدة ويكافئ عليها	45	1.3556	.60886
يساعد رئيسي المباشر المرؤوسين في طرح وبناء أفكارهم.	45	1.3778	.68387
يشجع رئيسي المباشر المرؤوسين على حل مشاكل العمل بالمناقشة الهادئة والحوار البناء	45	1.9778	.89160
يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في	45	1.1556	.36653
رئيسي المباشر لا يلقي اللوم ولا يعاقب على المبادرات التي باءت بالفشل.	45	1.1111	.31782
تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	45	2.5556	.72474
أتصرف بحرية في أداء عملي	45	2.0444	.87790
لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	45	2.6889	.73306
	45	2.8889	.43809
	45	2.6222	.74739
أشعر بالوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	45	1.7111	.69486
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء	45	1.5556	.65905
أقوم بأداء الأعمال الوكيلة لي في وقتها دون تأخير	45	2.8222	.53466
أقوم بعملي على أكمل وجه	45	2.8889	.43809
	45	2.7111	.62603
تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق	45	1.5778	.69048
أشعر بالمسؤولية إتجاه عملي	45	2.8444	.47461
أحرص على تحسين مستوى أدائي	45	2.7111	.54864
أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	45	2.6889	.63325
لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل	45	2.6889	.59628

	45	2.8667	.40452
حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	45	2.5333	.72614
تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	45	1.2889	.62603
التقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي	45	2.4222	.86573
ألتزم بعبادات وقيم التنظيم (.....)	45	2.1111	.64745
قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي	45	2.6667	.47673
لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل	45	2.5556	.69267
:	45	1.8711	.63124
:	45	1.8889	.39209
التحفيز :	45	1.4267	.61289
دعم القيادة :	45	1.4630	.40184
المتغير المستقل التحفيز الفكري	45	1.6624	.40464
المتغير التابع أداء العاملين	45	2.4293	.31351
N valide (listwise)	45		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التحفيز الفكري) والمتغير التابع هو (أداء العاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التحفيز		Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير العاملين

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.654 <sup>a</sup>	.427	.414	.24004

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير التحفيز

b. Variable dépendante : المتغير

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.847	1	1.847	32.058	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	2.478	43	.058		
	Total	4.325	44			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير التحفيز

b. Variable dépendante : المتغير العاملين



**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.588	.153		10.382	.000
المتغير المستقل التحفيز	.506	.089	.654	5.662	.000

a. Variable dépendante : المتغير العاملین

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1445	2.8787	2.4293	.20489	45
Résidu	-.64452	.36563	.00000	.23729	45
Erreur Prévision	-1.390	2.194	.000	1.000	45
Erreur Résidu	-2.685	1.523	.000	.989	45

a. Variable dépendante : المتغير العاملین

## Diagrammes

**Histogramme**

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملین

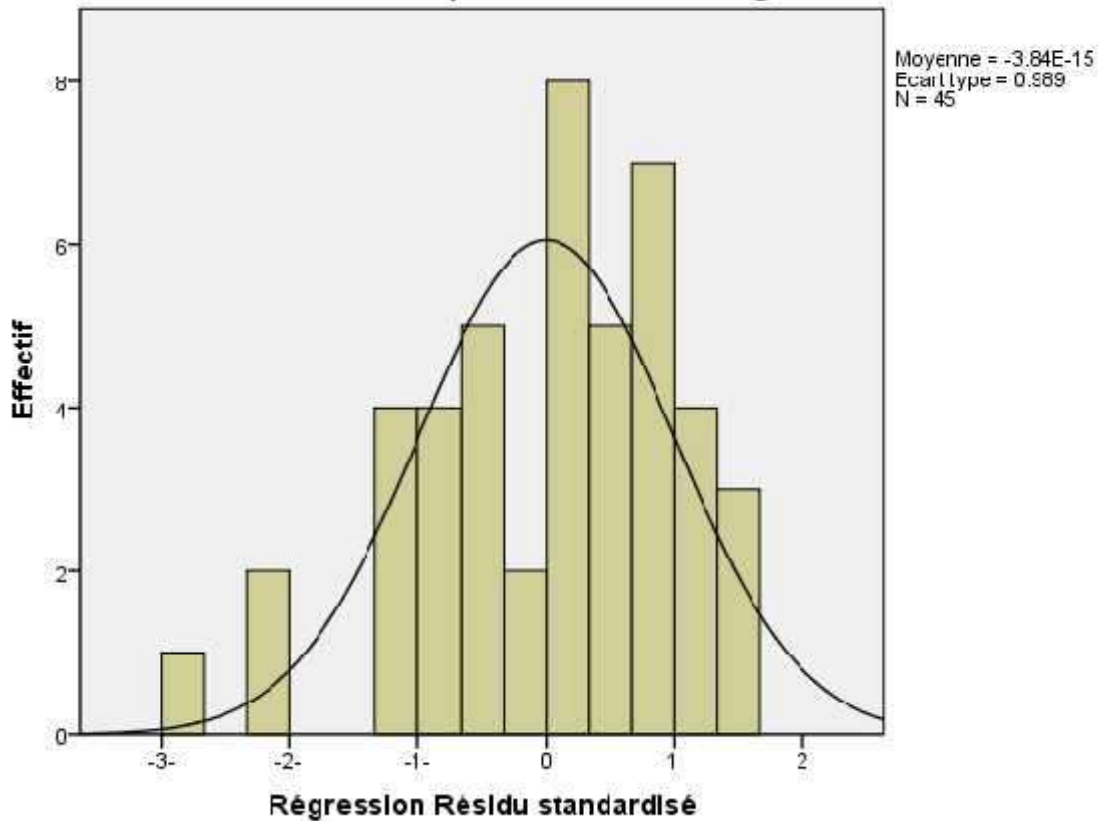
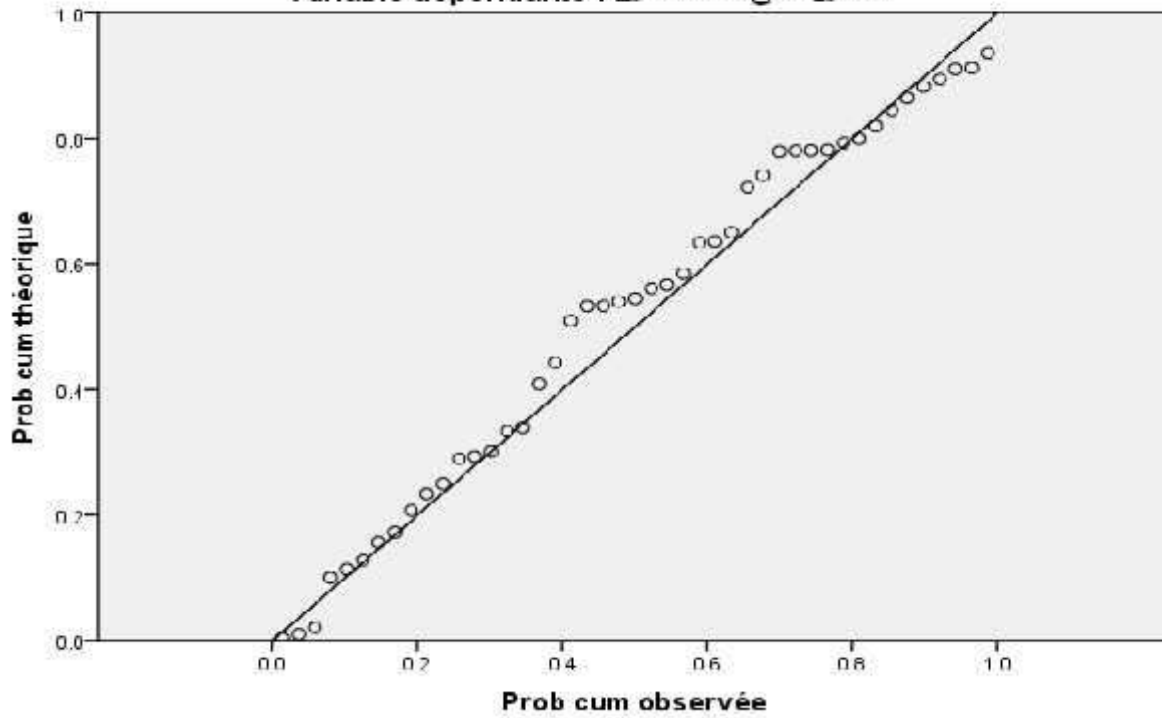


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

\_\_\_\_\_ :

			المتغير التابع أداء العاملين
Rho de Spearman	:	Coefficient de corrélation	.676**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	45
	:	Coefficient de corrélation	.395**
		Sig. (bilatérale)	.007
		N	45
	التحفيز :	Coefficient de corrélation	.427**
		Sig. (bilatérale)	.003
		N	45
	دعم القيادة :	Coefficient de corrélation	.562**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	45
المتغير المستقل التحفيز الفكري	Coefficient de corrélation	.700**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	45	

: \_\_\_\_\_

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	:	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير العاملین

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.632 <sup>a</sup>	.399	.385	.24589

a. Valeurs prédites : (constantes), :

b. Variable dépendante : المتغير العاملین

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.725	1	1.725	28.526	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	2.600	43	.060		
	Total	4.325	44			

a. Valeurs prédites : (constantes), :

b. Variable dépendante : المتغير العاملین

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.842	.116		15.906	.000
	:	.314	.059	.632	5.341	.000

a. Variable dépendante : المتغير العاملین

Variables exclues<sup>b</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 :	.216 <sup>a</sup>	1.719	.093	.256	.849
التحفيز :	.216 <sup>a</sup>	1.686	.099	.252	.815
دعم القيادة :	.231 <sup>a</sup>	1.536	.132	.231	.597

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), :

b. Variable dépendante : المتغير العاملین

tatistiques des résidus<sup>a</sup>

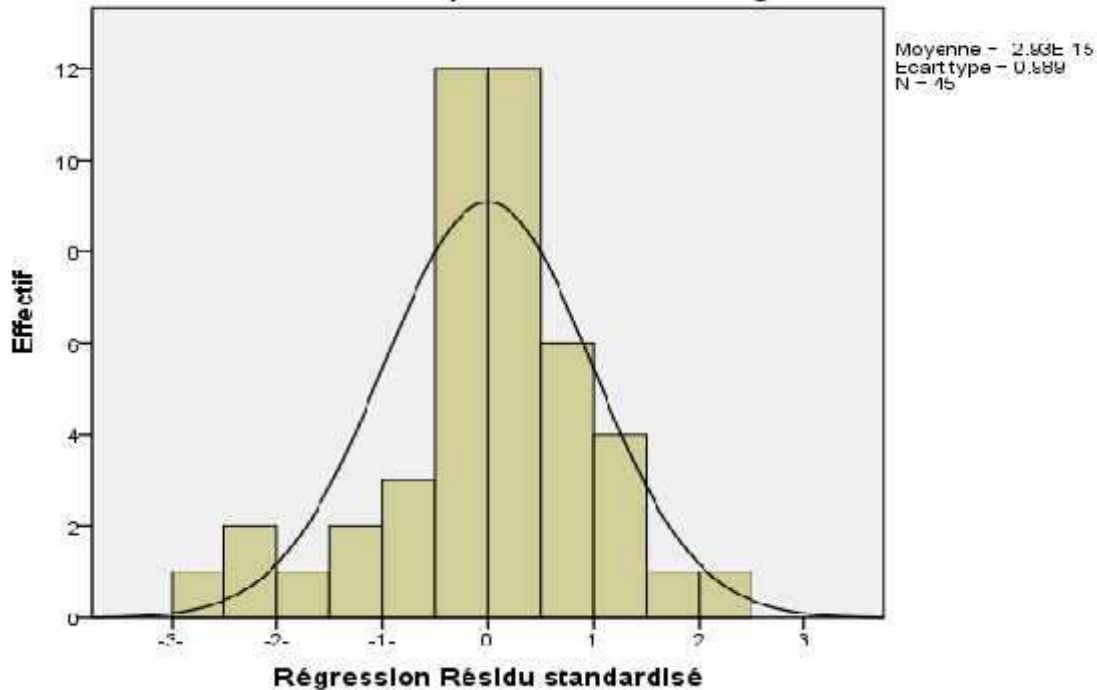
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.1561	2.7834	2.4293	.19799	45
Résidu	-.65607-	.53665	.00000	.24308	45
Erreur Prévision	-1.380-	1.788	.000	1.000	45
Erreur Résidu	-2.668-	2.182	.000	.989	45

a. Variable dépendante : المتغير العاملین

Diagrammes

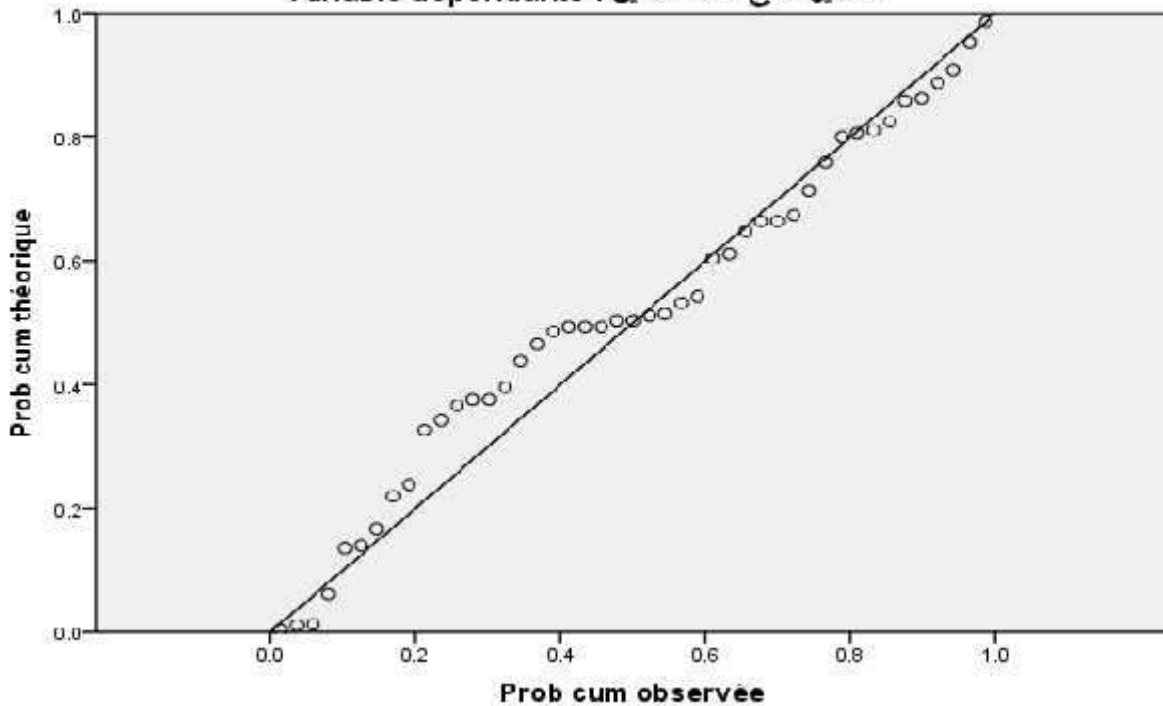
Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملین :



**Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé**

Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين



**T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً**

**Statistiques de groupe**

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين	1.00	22	2.4628	.29910	.06377
	2.00	23	2.3972	.33012	.06884

**Test d'échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
المتغير العاملين	Hypothèse de variances égales	.029	.865	.697	43	.489	.06558	.09404	-.12408-	.25523
	Hypothèse de variances inégales			.699	42.879	.488	.06558	.09383	-.12367-	.25483

## T test ديمومة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا لديمومة الوظيفة.

### Statistiques de groupe

	ديمومة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع أداء العاملين	1.00	39	2.3881	.30844	.04939
	2.00	6	2.6970	.20664	.08436

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير	Hypothèse de variances égales	.991	.325	-2.360-	43	.023	-.30886-	.13085	-.57275-	-.04497-
العاملين	Hypothèse de variances inégales			-3.160-	8.878	.012	-.30886-	.09775	-.53046-	-.08726-

### تحليل التباين (One Way ANOVA) تأثيرات المتغيرات المتغير

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

### ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.136	3	.045	.444	.723
Intra-groupes	4.188	41	.102		
Total	4.325	44			

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لعمال القباضة الرئيسية بوقلة م. ر قدرت قيمة  $Sig = 0.723$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين أداء عمالي القباضة الرئيسية.

ثانيا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

## ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.181	3	.060	.597	.621
Intra-groupes	4.144	41	.101		
Total	4.325	44			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

## ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.018	3	.006	.056	.982
Intra-groupes	4.307	41	.105		
Total	4.325	44			

رابعا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

## ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.289	2	.145	1.504	.234
Intra-groupes	4.036	42	.096		
Total	4.325	44			

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء العاملين و التحفيز الفكري</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء العاملين و التحفيز الفكري
3	المطلب الأول: الإطار النظري لأداء العاملين
3	الفرع الأول: تعريف الأداء وعناصره
4	الفرع الثاني: محددات الأداء وأبعاده
5	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
7	الفرع الرابع: سبل تحسين الأداء
8	المطلب الثاني: الإطار النظري للتحفيز الفكري
8	الفرع الأول: تعريف التحفيز و التحفيز الفكري
10	الفرع الثاني: عناصر التحفيز الفكري، أهميته و أهدافه
11	الفرع الثالث: أبعاد التحفيز الفكري و الأدوات المساعدة إليه
12	الفرع الرابع: متطلبات التحفيز الفكري
16	الفرع الخامس: بعض الأمثلة و الدراسات تبين مدى تأثير التحفيز الفكري على عمل وإبداع الفرد
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التحفيز الفكري على أداء العاملين (الدراسات السابقة)
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
17	الفرع الأول: الدراسات باللغة الأجنبية
21	الفرع الثاني: الدراسات باللغة العربية
23	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الدراسة الميدانية لواقع التحفيز الفكري وأثره على أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر</b>	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة



28	الفرع الأول: منهج الدراسة
28	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
31	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
31	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
34	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
37	الفرع الثاني: أبعاد متغيرات الدراسة
41	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها
41	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
50	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
62	المصادر والمراجع
67	الملاحق
	الفهرس