



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محبوب مراد

إعداد الطالب:

عشب عيسى

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر



الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين وأشرف الخلق أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله  
أجمعين، أما بعد..

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "محبوب مراد" لما أبداه من رعاية وجهود، حيث كان مشرفاً مخلصاً  
وأميناً

في إبداء الملاحظات والتوجيهات لإخراج هذه الرسالة على هذا النحو، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أوجه شكري وتقديري إلى كافة الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير لجامعة بسكرة. و قسم علوم التسيير بالخصوص.

و يسعدني و يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة "بن الذيب سهيلة" والأخ "عشب ثامر"  
لمد يد العون لي أثناء إعداد الرسالة.

وفي الأخير أوجه شكري وتقديري لعمال مؤسسة ملبنة الحضنة لتقديمهم كل التسهيلات لي و إلى كل من  
ساندنا من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل.

# إهداء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
أهدى الله قلوبنا  
وأهدى قلوبنا  
وأهدى قلوبنا

إلى من أثقلت الجفون سهرا... و حملت الفؤاد هما... وجاهدت الأيام صبرا... وشغلت البال فكرا... ورفعت

الأيادي دعاء... وأيقنت بالله أملا

أمي الغالية

إلى من سهر الليالي... ونسي الغوالي... وظل سندي الموالي... وحمل همي غير مبالي

أبي الغالي

إلى الذين ما فارقت صورهم نفسي ووجداني... إخوتي

إلى من تجمع فيهم صفات النبل والإخلاص والوفاء والصدق وحب العمل والمثابرة، وإلى الذين كان لهم

الفضل في تعليمي من الحرف ألف إلى الطور الجامعي

إلى رفقاء الدرب... أصدقائي

وكل طلبة علوم التسيير خاصة طلبة إدارة الموارد البشرية دفعة 2018

إلى هؤلاء جميعا اهدي ثمره هذا العمل.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي، من خلال دراسة عينة من الإداريين العاملين في مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة، وقد تم توزيع 50 استبيان واسترجاع 46 استبيان، بحيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون.

وفي ختام الدراسة توصلنا أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم الحوافز المادية ولا تهتم بتقديم الحوافز المعنوية كما أنه يتوفر بها الإبداع التنظيمي، وأثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي.

## الكلمات المفتاحية

الحوافز، الإبداع، الإبداع التنظيمي، نظام الحوافز

## **Abstract**

This study aimed to find the role of incentives in enhancing organizational creativity . by studying a sample of the managers working in the institution of Malbanat Al Hadna in the Wilayat of Al-Msila. 50 questionnaires were distributed and 46 questionnaires were retrieved. The questionnaire data were analyzed by using the statistical package for social sciences (SPSS) based on arithmetical averages, standard deviations, Pearson correlation coefficient.

At the conclusion of the study, we found that the institution in question provides material incentives and does not care to provide moral incentives. The study showed that there is a statistically significant relationship between material incentives and organizational creativity and that there is no statistically significant relationship between moral incentives and organizational creativity.

## **Key-words**

Incentives, Creativity, Organizational Creativity, Incentive System.

فهرس

المحتويات



شكر

إهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ-هـ ..... مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

07 ..... تمهيد

08 ..... المبحث الأول: ماهية الحوافز

08 ..... المطلب الأول: مفهوم الحوافز

09 ..... المطلب الثاني: أهداف الحوافز و أهميتها

12 ..... المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز

13 ..... المبحث الثاني: طبيعة الحوافز

13 ..... المطلب الأول: أنواع الحوافز

18 ..... المطلب الثاني: مبادئ الحوافز وأسس منحها

19 ..... المطلب الثالث: نظريات الحوافز

28 ..... المبحث الثالث: نظام الحوافز

28 ..... المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

30 ..... المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

32 ..... المطلب الثالث: مصادر نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

35 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع التنظيمي

37 ..... تمهيد

38 ..... المبحث الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

38 ..... المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته

44 ..... المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وعناصره

46 ..... المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

51	المبحث الثاني: نظريات ومراحل الإبداع التنظيمي ومعوقاته.....
51	المطلب الأول: نظريات الإبداع التنظيمي.....
53	المطلب الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي.....
55	المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي.....
58	المبحث الثالث: أهمية الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي.....
58	المطلب الأول: الحوافز كأحد مقومات تنمية الإبداع التنظيمي.....
60	المطلب الثاني: دور الحوافز في المنظمات المبدعة.....
62	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
64	تمهيد.....
65	المبحث الأول: تقديم ملبنة الحضنة.....
65	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة.....
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.....
71	المطلب الثالث: نشاط مؤسسة ملبنة الحضنة وأهدافها.....
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
74	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
76	المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة.....
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
78	المطلب الأول: دراسة الخصائص الديموغرافية وتحليلها.....
82	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان.....
87	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
90	خلاصة الفصل.....
92	خاتمة.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق



قائمة



المداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	نظرية العاملين لهزربرغ	( 1-1 )
40	الفرق بين الإبداع والابتكار	( 1-2 )
48	أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	( 2-2 )
53	مراحل الإبداع التنظيمي وفق مجموعة من الباحثين	( 3-2 )
67	رقم أعمال ملبنة الحضنة من سنة 2007 إلى 2010	( 1-3 )
75	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	( 2-3 )
76	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى مقياس (ليكارث الثلاثي)	( 3-3 )
77	اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان)	( 4-3 )
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	( 5-3 )
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	( 6-3 )
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	( 7-3 )
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	( 8-3 )
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة الحضنة حول الحوافز المادية	( 9-3 )
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة الحضنة حول الحوافز المعنوية	( 10-3 )
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة الحضنة حول الإبداع التنظيمي	( 11-3 )
87	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والإبداع التنظيمي	( 12-3 )
88	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي	( 13-3 )
89	معامل الارتباط بيرسون الحوافز المعنوية و الإبداع التنظيمي	( 14-3 )

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة المقترح	(1-1)
12	العلاقة بين الحوافز والدوافع	(2-1)
17	أهم الحوافز التي يستفيد منها الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات	(3-1)
21	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ماسلوا	(4-1)
26	جوهر نظرية فروم " ( نموذج التوقع )	(5-1)
27	نموذج بوترولور في التحفيز	(6-1)
30	مراحل تصميم نظام الحوافز	(7-1)
59	تأثير العناصر الأساسية على العملية الإبداعية	(1-2)
68	الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة	( 1-3 )
73	محطات هامة في العام 2013 في مدينة الحضنة	( 2-3 )
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-3)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(4-3)
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	(5-3)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(6-3)

# مقدمة



## مقدمة

تعتبر الحوافز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين، وهذا لما لها من أهمية بالغة في تحريك دوافع ورغبات الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة، وتتم عملية التحفيز باستخدام أساليب ووسائل متنوعة قد تكون مادية أو معنوية لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل.

ومن جهة أخرى يعد الإبداع التنظيمي مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأنه يساعدها على تقديم الأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني والثورة الرقمية المذهلة، غير أن الروتين والرتابة في العمل وعدم توفر الإمكانيات المادية قد يعيق عملية الإبداع التنظيمي، ولا يشجع الأفراد على بذل جهود إضافية من أجل دفع عجلة التطوير نحو الأفضل.

من هنا تظهر أهمية استخدام الحوافز في دعم عمليات الإبداع التنظيمي، وإتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بالمؤسسات إلى مستويات أداء تسمح لها بالبقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية.

## أ) طرح الإشكالية

تمثل إشكالية الدراسة في معرفة دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - . وسوف نعالجها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - ؟

وفي ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - ؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - ؟

## ب) فرضيات الدراسة

## ➤ الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - .

## ➤ الفرضيات الفرعية

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - .

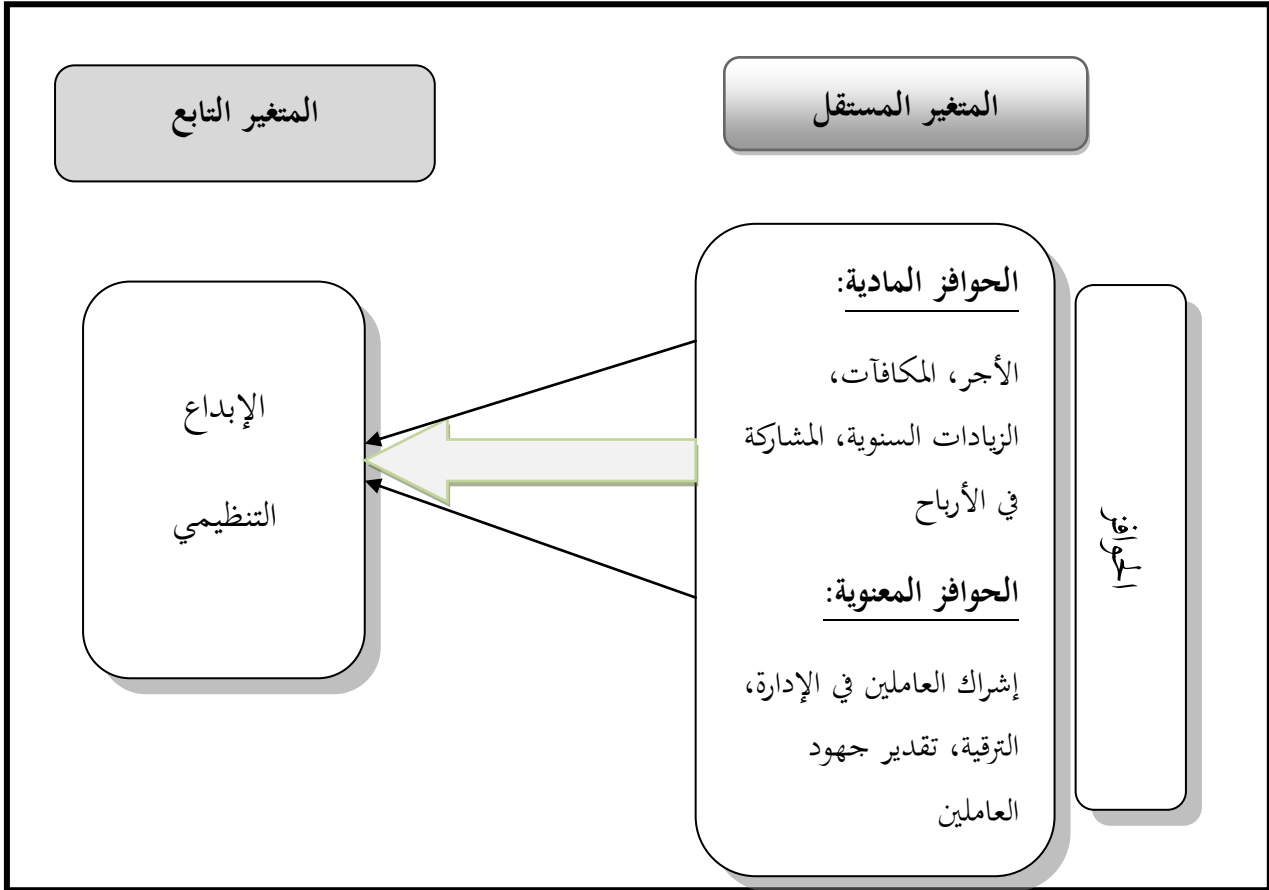
2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة - .

ج) متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرين هما: الحوافز والإبداع التنظيمي.

يمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل الموالي:

شكل (1-1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة .

د) أسباب اختيار الدراسة

إن الإبداع بشكل عام لا يرتكز بدولة أو شعب أو منظمة أو بفرد دون آخر بل هو حالة بشرية و طاقة كامنة داخل كل فرد ولكن الاختلاف يكمن في معرفة الأسباب التي تحد من حدوثه وتوفير العوامل التي تمكن من استشارته وتوظيفه مؤسسيا ليكون تقليد حياة أو منهجا محددًا ومدخلا فعليا للمستقبل، وتشمل هذه الأسباب جوهر محور الدراسة ومحال اهتمامها، حيث الإبداع التنظيمي أساس تطور المؤسسات وعنصر هام في بقائها، وقد توصل الكثير من الباحثين إلى العديد من المسببات.

إن الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره تمثلت فيما يلي:

1- محاولة اكتشاف دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي؛

- 2- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة ؛
- 3- حداثة وتحدد موضوع الإبداع التنظيمي؛
- 4- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت الحوافز وتأثيرها على الإبداع التنظيمي؛
- 5- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الجزائرية بضرورة الإبداع التنظيمي لما له من دور هام في تطوير المؤسسة؛

#### هـ) أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها:

- 1- تتناول موضوعا حيويا وهاما وهو الحوافز ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- أهمية وضرورة استعمال مختلف أشكال الحوافز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- إبراز أهمية الحوافز وآثارها على أداء العاملين.
- 4- معرفة أهم الأساليب المتبعة في عملية دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة.
- 5- لفت انتباه الباحثين مستقبلا في تخصص إدارة وتسيير المؤسسة لدراسة هذا الموضوع وإثراء أهميته وتحليل أبعاده.

#### و) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مدى تأثير الحوافز على الإبداع التنظيمي.
- 2- التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع التنظيمي.
- 3- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع التنظيمي الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة.

#### ز) منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري نظرا لوصف الخلفية النظرية للبحث من نظام الحوافز وطبيعتها ومستويات الإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقها.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع

البيانات

## ح) حدود الدراسة

اقتصر المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية على مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة والتي سوف يتم الحديث عنها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.

أما عن المجال الزمني فقد امتدت الدراسة من تاريخ 2018/05/27 إلى غاية 2018/06/03 .

## ط) الدراسات السابقة

**1- دراسة بكر عواد ومحمود عودة بعنوان " تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي"،** رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية بجامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2010، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المشفى ورضاهم عنها، كما كان من أهداف هذه الدراسة:

التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين في المشفى والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة ( الحوافز المادية والمعنوية ) وأداء العاملين كمتغير تابع، بالإضافة إلى عدم رضا العاملين في المشفى عن الحوافز المقدمة لهم.

**2- صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة 08 ماي 1945، 2010، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين، ومدى أثر منح الحوافز إنصاف وعدالة على هذا الأخير. وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة الاسمنت عن طريق الاستبيان. وفي الأخير توصل الباحث إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة الاسمنت. كما وجد انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة و مستوى أداء العاملين.

**3- دراسة (الغالبي، 2010) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الخلوية )** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية وهي: (zain , orange, umniah and xpress )، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي وقد تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120) . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية، كانت بدرجة متوسطة وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كان بمستوى مرتفع، فضلا عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة بأبعادها (التأثير



المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية عند مستوى دلالة (  $a=0.05$  )

4- دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب. موضوع الدراسة هو أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 4، 2010 الأردن

هدفت الدراسة إلى تعريف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعاً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي والشركة تعزى العوامل الديموغرافية الوظيفية ( الجنس، العمر المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

#### ي) الفرق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

إن جل الدراسات السابقة تناولت احد متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر في حين أننا من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي .

#### ك) هيكل الدراسة

تنقسم دراستنا إلى مقدمة وخاتمة وثلاثة فصول، تطرق الفصل الأول إلى الإطار النظري للحوافز. من خلال ثلاثة مباحث جاء الأول بعنوان ماهية الحوافز والثاني بعنوان طبيعة الحوافز والثالث بعنوان نظام الحوافز، أما الفصل الثاني فتطرق إلى علاقة الحوافز بالإبداع التنظيمي. من خلال ثلاث مباحث جاء الأول بعنوان ماهية الإبداع التنظيمي والثاني بعنوان نظريات ومراحل الإبداع التنظيمي ومعوقاته والثالث بعنوان أهمية الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي. أما الفصل الثالث تطرق إلى الدراسة الميدانية. من خلال ثلاث مباحث جاء الأول بعنوان تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة والثاني بعنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والثالث بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة .

الفصل الأول :



الإطار النظري للحوافز

### تمهيد

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمؤسسات. من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضي والاستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الأفراد على العمل وتوجيه سلوكهم في المؤسسة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا الجهود. فالحوافز من أهم محددات سلوك العمل ولها علاقة طردية مع مردودية المنشأة و من أجل التوضيح أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم الحوافز و علاقتها بالدوافع وكذلك نتطرق إلى نظام الحوافز ونظريات الحوافز وطبيعتها حيث تناولنا ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الحوافز.
- ❖ المبحث الثاني: طبيعة الحوافز.
- ❖ المبحث الثالث: نظام الحوافز.

## المبحث الأول: ماهية الحوافز

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن استخدام الحوافز كأداة لاستشارة دوافع الأفراد العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز

يوجد تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ومنهم من اعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، ومنهم من عرفها بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسات للعاملين فيها لإشباع حاجاتهم، لذا سوف نقوم باستعراض عدد من هذه التعريفات للوصول إلى صورة واضحة عن مفهوم الحوافز كما يلي:

- تعرف الحوافز بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>1</sup>
- كما تعرف كذلك بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وحينما نقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.<sup>2</sup>
- وتعرف أيضا بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة.<sup>3</sup>
- الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل و التي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل.<sup>4</sup>
- كذلك تعرف على أنها عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.<sup>5</sup>
- ويمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص365.

<sup>2</sup> سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2007، ص345.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 299.

<sup>4</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص186.

<sup>5</sup> كاظم محمود خضير وخلييل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان 2000، ص 274.

<sup>6</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص79.

- الحوافز "هي مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية".<sup>1</sup>
- الحوافز هي "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الأتي:

الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

**المطلب الثاني: أهداف الحوافز و أهميتها**

**أولاً: أهداف الحوافز**

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال عملية تحفيز عمالها ويمكن تقسيمها إلى:<sup>3</sup>

**أ) أهداف العاملين**

العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام الحوافز يدفعهم إلى:

- 1- حاجاتهم الماسة نحو الزيادة في دخولهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم.
- 2- الحصول على الزيادة من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون فيها.
- 3- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

**ب) أهداف المنظمة**

وتتمثل هذه الأهداف إلى تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- **زيادة حجم الإنتاج:** عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.
- 2- **تخصيص العادم والضياع والفاقد:** وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت، والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السبيء، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2016، ص298.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص18.

<sup>3</sup> ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 188-189.

**3- جودة السلعة أو الخدمة:** وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة، وليس بأقل منها.

**4- زيادة ربحية المنظمة:** باعتبار هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنظمة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز، ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر من الفائض السابق، والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدير والاستمرار ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا المعينة لهم، وهذا ما يساعد المنظمة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستويات المنظمات الأخرى.

### ج) تكامل الأهداف

وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهدافا فردية، فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية، وقد تختلف بعض هذه الأهداف من مجموعة لأخرى من العاملين، وقد تتناقض بعض هذه الأهداف مع أهداف المنظمة من وقت لآخر، إلا أن المهم هو التكامل النهائي والمصلحة المشتركة التي يمكن تحقيقها عن طريق بناء وتطبيق نظام حوافز فعال.

### ثانيا: أهمية الحوافز

لقد ازداد الاهتمام بالحوافز في الوقت الحاضر نظرا لأهميتها والتي تكمن في مختلف المستويات التي نذكرها على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### أ) أهمية الحوافز على المستوى الفردي

وتتمثل في:

**1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:** طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء

الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل جهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

**2- أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير استجابة لرغباتهم في

معرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع.

**3- الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى

يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى 2012، ص ص 283-284.

**4- تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

**ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات**

وتمثل في:

**1- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة:** يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

**2- تنمية روح المشاركة والتعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وبتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

**3- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارة إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

**ج) أهمية الحوافز على مستوى المنظمة**

وتمثل في:

**1- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

**2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء، والأجور والمنافع والخدمات والترقيات والحوافز... الخ، حيث تؤثر كل هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

**3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز

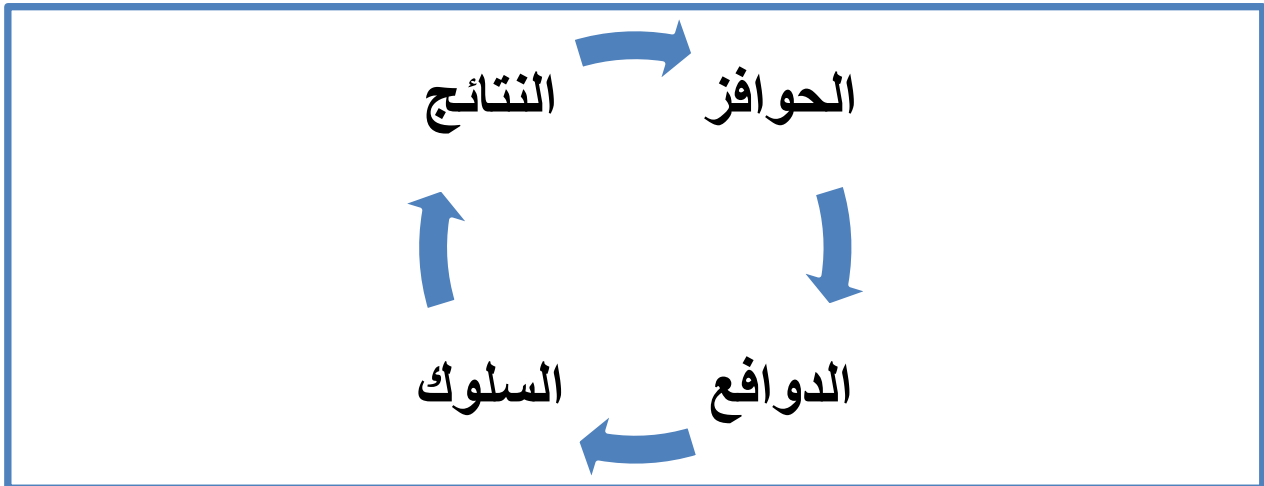
تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، وبالتالي فالحاجات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية، فعندما تتحرك وتنشط حاجة ما داخل الفرد فلا شك أنه يشعر بتوتر ويبدأ بالبحث عن هدف أو أكثر، والحوافز تلعب دوراً في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه ويتحدد السلوك تبعاً لذلك لعاملين أساسيين هما:<sup>1</sup>

✓ الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع (**Motive**).

✓ الثاني موجود خارج الفرد ويتمثل في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه وهو ما يعرف بالحوافز (**Incentives**).

والشكل التالي يظهر العلاقة بين الحوافز والدوافع التي تدفع إلى سلوك معين والذي يقود بدوره إلى نتائج معينة:

الشكل رقم (1-2): يوضح العلاقة بين الحوافز والدوافع



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2000، ص 230. اعتماداً على ذلك فإن هناك فرق بين الدافع والحوافز<sup>2</sup>، حيث يعرف الدافع بأنه مجموعة من العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المؤكدة إليه على أتم وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه، وكما أن الدافع عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل لهذا فإن الدافعية (**Motivation**)، هي العملية التي تتم من خلالها تحريك العامل

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 231.



المنشط وتوجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل، وكما أن عملية الدفع تعقب عملية التحفيز، وذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته فقد يكون الحافز مثيرا لحالة التنشيط باتجاه السلوك والأداء الأفضل أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية تنتج عنها حالة الإحباط الإنساني التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل.

فالعلاقة بين الحوافز والدوافع كالعلاقة بين المثير والاستجابة له، والحافز لا يستثير الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي ترتبط بالدافع وقد يخاطب أكثر من دافع، فمثلا إذا كانت الترقية تعتبر حافزا في العمل فهي ليست حافزا ماديا فقط يخاطب دوافع البقاء، بل تعتبر حافزا أدبيا ونفسيا ومعنويا يوقظ الكثير من الدوافع الاجتماعية، ويمكن الحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عددا أكبر من الدوافع في نفس الوقت فإن تأثيره يكون أكبر.

### المبحث الثاني: طبيعة الحوافز

يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا وكبيرا من طرف الباحثين، إلا أن تحديد أنواعها وتصنيفاتها بالإضافة إلى نظرياتها ومبادئها قد شكلت نقطة اختلاف الكتاب والباحثين بينهم مما أثار جدل واسع حولها، ولقد حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى أنواع ونظريات الحوافز ومبادئها.

#### المطلب الأول: أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع:

##### أولاً: من حيث طبيعتها

##### أ) حوافز مادية

وهي المبالغ التي يتسلمها العاملين لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي، وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد اعتبره "فريدريك تايلور" من أهم الحوافز بل هو الحفز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع. تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز حيث يمكن القول إن الميزة الرئيسية للحافز المادي هو السرعة الفورية وإحساس الفرد به مباشرة حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه.<sup>1</sup>

وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقيات.... الخ

<sup>1</sup> ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص206.

(ب) حوافز معنوية

ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع، بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة و دور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور. وتشتمل الحوافز المعنوية على ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **تقدير جهود العاملين:** مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.
- 2- **الإشراف (العلاقة مع الرئيس):** ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمروؤسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل.
- 3- **إشراك العاملين في الإدارة:** من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد آخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.
- 4- **جماعات العمل:** ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة، وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث أن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيرا كبيرا في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيها.
- 5- **الاتصالات:** إن وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين، وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوي، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها من أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عملهم.
- 6- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل وكل ما يتوفر فيها من تسهيلات مادية لأداء العمل، فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وحمائيتهم وتحسين أدائهم.
- 7- **وسائل التدريب المتوفرة:** يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل.

ثانيا: من حيث تأثيرها

(أ) حوافز إيجابية

- وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات هي:
- 1- **الحوافز النقدية:** تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.

<sup>1</sup> ياسر احمد عربيات، مرجع سابق، ص ص 207-208.

2- الأمن والاستقرار في العمل.

3- المدح والثناء والتقدير.

4- المنافسة.

5- المعرفة والإبلاغ بالنتائج.

6- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.<sup>1</sup>

### ب) حوافز سلبية

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيراً لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك. ويرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه.

لكن قد يكون العقاب أو التهديد به مسبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.<sup>2</sup>

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:<sup>3</sup>

1- أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

2- أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

3- أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين.

4- إن الإدارة الحكيمة هي التي تستخدم الجوانب ذات الأثر الفعال في نظام الحوافز السلبية لكي يتحقق المجتمع المتعاون والمتحمس داخل المشروع.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص367.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص372.

<sup>3</sup> ياسر احمد عربيات، مرجع سابق، ص211.

ثالثاً: حسب المستفيد منها

### أ) حوافز فردية

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.<sup>1</sup> إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد و ليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل: انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة. وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية.<sup>2</sup> ويمكن تقديم الحوافز الفردية على أساس الوحدات أو زمن الإنتاج، وبالرغم من اختلاف طرق تقديمها إلا أنها ترتبط بالأداء الفردي، وبالتالي فإن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت.

### ب) حوافز جماعية

إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساوٍ، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به انه لا يعد حافزاً مادياً فقط بل نفسياً واجتماعياً، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة ويقلل من الجهد الرقابي ويزكي روح التعاون بين أفراد المجموعة.<sup>3</sup>

### رابعاً: حسب موقعها

يمكن تقسيمها إلى:<sup>4</sup>

### أ) حوافز مباشرة

تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

### ب) حوافز غير مباشرة

وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة. والشكل التالي يوضح أهم أنواع الحوافز التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات:

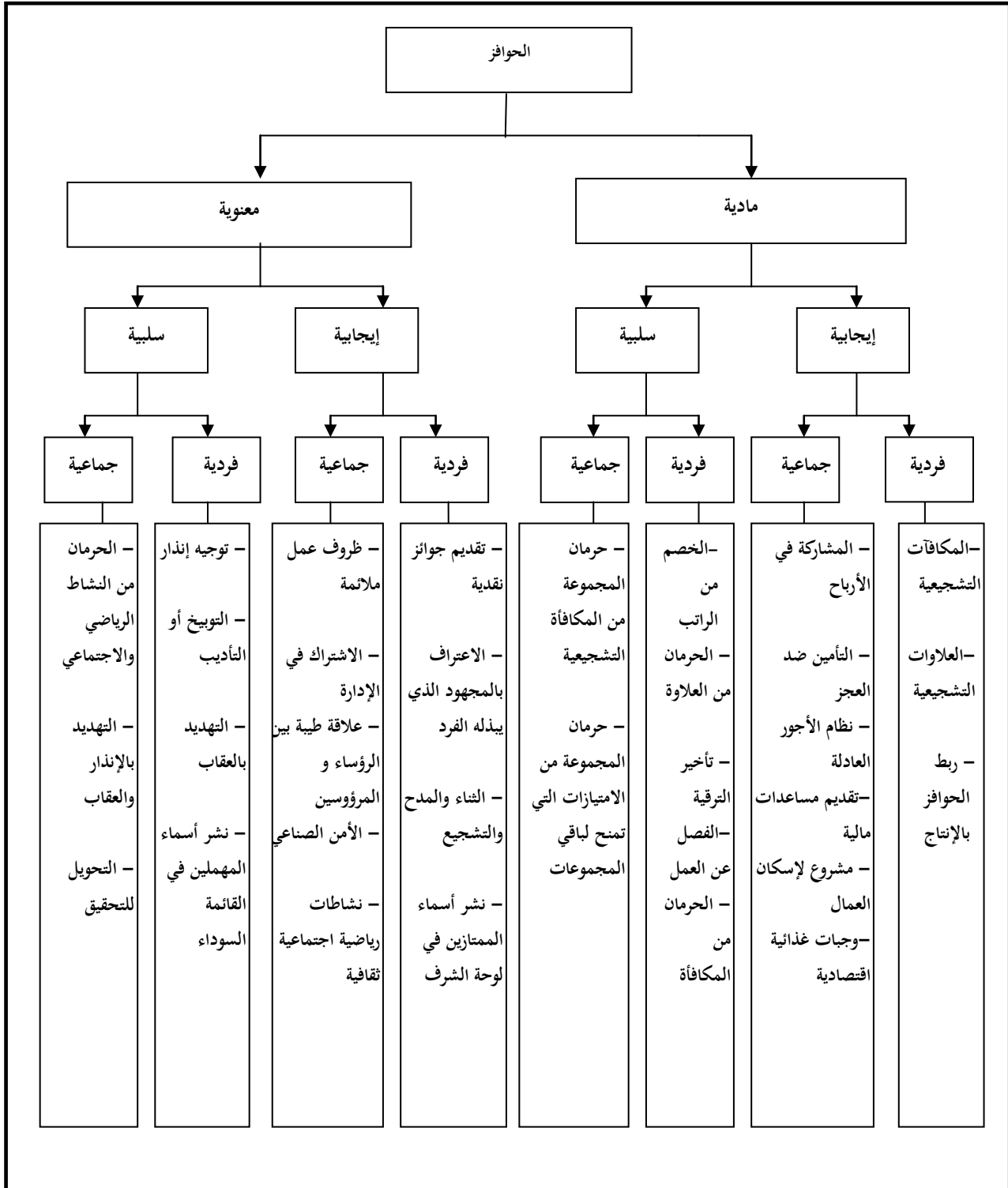
<sup>1</sup> احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال ( الأساسيات والاتجاهات الحديثة )، مكتبة العكيان، الطبعة الأولى، الرياض 2004، ص277.

<sup>2</sup> ياسر احمد عربيات، مرجع سابق، ص211.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص213.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص291.

الشكل رقم (1-3): أهم الحوافز التي يستفيد منها الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات



المصدر: احمد طرطار، " الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص ص

## المطلب الثاني: مبادئ الحوافز وأسس منحها

### أولاً: مبادئ الحوافز

- تعتمد الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ:<sup>1</sup>
- **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون معتمداً على السلوك المرغوب فيه.
  - **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي ستتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.
  - **التوقيت:** يتخذ سلوك الأداء أثناء العمل بقدرات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، يتلاشى الرابط بين السلوك والحافز وعلية فالحافز يتبع السلوك بسرعة.
  - **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود، والانجاز الذي تم، وذلك نسبياً، بمعنى ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين، وذلك لتحقيق العدالة في المنظمة.<sup>2</sup>
  - **السيطرة:** تحكم العامل، ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم نقل النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.<sup>3</sup>

### ثانياً: أسس منح الحوافز

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشمل على الآتي:<sup>4</sup>

#### أ) الأداء

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

#### ب) المجهود

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو نتائج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليست بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي

<sup>1</sup> عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 280.

<sup>2</sup> زويد زهران، بوكروش محمد، أساليب الأداء الفعال، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 12.

<sup>3</sup> عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 281.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص 237-238.

استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

### ج) الأقدمية

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية.

### د) المهارة

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

### المطلب الثالث: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

#### أولاً: نظرية الإدارة العلمية<sup>1</sup>

صاحب هذه النظرية هو فريدريك تايلور (F. Taylor)، وقد حاول تايلور في دراسته تحديد الأسس العلمية

التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في وقت أقل وبجهد معقول، وبنا دراسته لتحقيق ذلك على فرضيتين:

أ) إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية ويقصد هنا بالأساليب العلمية إيجاد مقاييس دقيقة لتنفيذ العمل.

ب) إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج في زمن أقل وبمجهود معقول، ورأى أن الحوافز المادية هي الأساس لدفع وحث العاملين لزيادة الإنتاج.

ويتضح لنا من فرضيات تايلور أنه بنا نظريته على أن العامل رجل اقتصادي كل همه أن يزيد دخله المادي، وربط زيادة الإنتاج بنظام الحوافز التشجيعية، وبالتالي فإنه يمكن زيادة الحافز على العمل والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الإنتاج يترتب عليها زيادة في الأجر، ويرى تايلور أن هذه الحوافز النقدية تمنح للعامل الذي يحقق مستويات أعلى من للإنتاج، وأن العامل المنخفض الإنتاجية يجب تدريبه أو نقله أو فصله.

وقد نجح تايلور في زيادة الإنتاج بل إن بعض العاملين قد ضاعفوا إنتاجهم مرتين وثلاثاً وأحياناً أربع مرات عما كانوا عليه قبل تطبيق الحافز المادي.

<sup>1</sup> سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 16-17.

وقد تحفظ بعض الباحثين الإداريين على نظرية تايلور، وكان رأيهم أن الحافز النقدي فعال في الوقت القصير، أما على المدى البعيد فإنه غير فعال، لذلك يجب الأخذ بحوافز أخرى غير مادية.

كما أن زيادة العامل لإنتاجه لا تتناسب مع الزيادة النقدية التي يحصل عليها، وكانت فلسفة تايلور قائمة على أساس أن العامل لا يختلف عن الآلة التي يعمل عليها، وهذا ما لم يقبله العمال، مما دفع بالنقابات العمالية إلى شكواه، واعتبروا أن أسلوبه مخادع وأن الزيادة في الإنتاج لا تتناسب مع الزيادة في الأجر الذي يحصل عليه العاملون، كما أن مبدأ التخصص الذي نادى به تايلور في نظريته والذي ينطوي على قيام الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ، أدى إلى التأثير الكبير على الروح المعنوية للعمال، إذ أن ذلك حرم العاملين من المشاركة في التخطيط أو التعبير عن أنفسهم بل وأبعد من ذلك فقد اعتبرهم كآلات، ومن هنا يتضح لنا أن تايلور في نظريته القديمة تجاهل آدمية الأفراد وعاملهم كآلة، مما عارضه بعض الباحثين، واعتبروا أن الحافز النقدي غير كاف للعامل في عمله.

### ثانياً: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلوا

صاحب هذه النظرية هو أبراهام ماسلو (A.Maslow)، وتعتبر هذه النظرية الأساس للعديد من دراسات الحوافز والرضا الوظيفي، وتقوم نظرية ماسلوا على أن للفرد مجموعة من الحاجات الإنسانية والتي حددها بترتيب، حيث يرتب هذه الحاجات بمرم يبدأ بقسمة وينتهي بقاعدة، بحيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم، بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته.<sup>1</sup>

ولقد صنف ماسلو الحاجات إلى:<sup>2</sup>

- **الحاجات الفيزيولوجية ( Physiological Needs )**: وهي أولى الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد مثل الحاجة إلى الأكل والشرب والمسكن والملبس، وإذا ما أشبعت هذه الحاجات بشكل معقول تظهر الحاجات الأخرى.
- **حاجة الأمن والحماية ( Security or Safety Needs )**: وهي الحماية والشعور بالأمن والطمأنينة، إذ يحتاج الفرد إلى حماية مسكنه الذي يسكن فيه وحماية عمله من الكوارث وخطر الأفراد الآخرين، فإذا توفرت هذه الحماية فإن الفرد ينعم بالراحة والطمأنينة.
- **الحاجات الاجتماعية ( Social Needs )**: وهي الحاجة إلى الانتماء والتعاطف مع الغير من أفراد المجتمع المحيط به كما أنه بحاجة إلى تكوين الصداقات مع الآخرين من داخل عمله أو خارجه.
- **حاجات التقدير والاحترام ( Esteem and Ego Needs )**: وتكون عند رغبة الفرد في الحصول على احترام الغير له، وأيضا حاجته إلى تحقيق المكانة أو المركز الذي يطمح إليه.

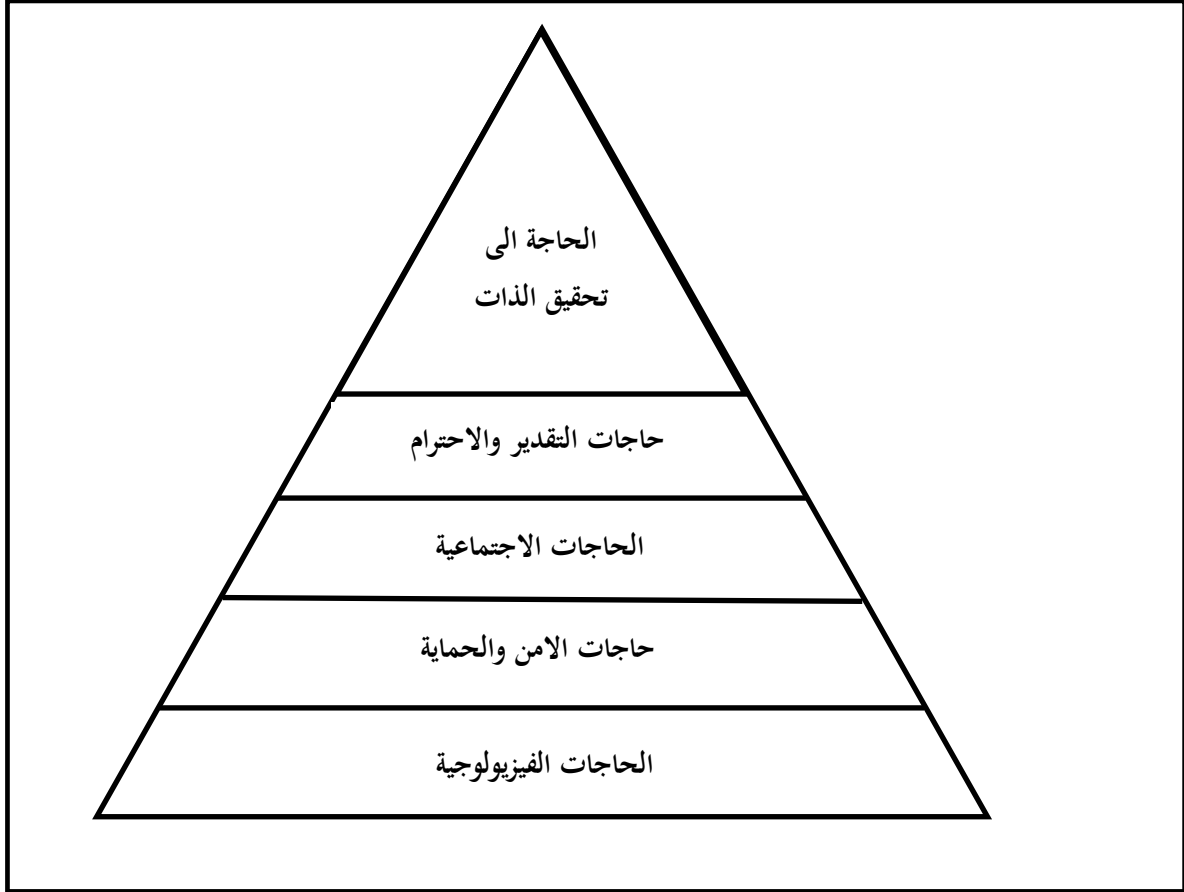
<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> سعود ضيف الله الدالة، مرجع سابق، ص ص 18 - 19.



- حاجات إشباع أو تحقيق الذات ( **Self-actualisation Needs** ) : وتعكس الرغبة لدى الفرد في تحقيق كل ما يتفق مع قدراته، أي الرغبة في أن يصبح الفرد في المكانة المرموقة التي يسعى إليها، وتحقيق الذات مطلب لا نهائي فإنه يمكن للمنظمة استخدامها كدافع مستمر لأعضائها والشكل التالي يوضح هذه الحاجات:

الشكل رقم (1-4): يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ماسلوا



المصدر: عصام الدين أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية ( النظرية والتطبيق )، شركة الجمهورية الحديثة للتحويل وطباعة الورق، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص190.

ومن الشكل السابق يتضح لنا أن الحاجات الإنسانية عند ماسلوا هي حاجات تصاعدية على شكل هرمي، وقد لاقت نظريته اهتماماً من طرف الباحثين وعلماء الإدارة واتفقوا على ما يلي:

- خضوع الأفراد لهذه الحاجات.
  - اختلاف في ترتيب الحاجات بين الأفراد.
- ويرى العلماء أن الحاجات الإنسانية تعد تفسيراً منطقياً لحاجات الفرد ودرجة أهميتها، ولكن البعض اختلف مع ماسلوا وكان رأيه أن سعي الفرد لإشباع حاجاته الإنسانية قد لا يتفق مع تسلسل ماسلوا، فقد يسعى الفرد إلى إشباع نوعية أو أكثر من هذه الحاجات في وقت واحد، أو قد لا يكون قد بلغ درجة الإشباع لمستوى معين من الحاجات ومع

ذلك فإنه يسعى لإشباع حاجات أخرى، ولكن رغم الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلوا إلا أنها تعتبر نقطة البداية لدراسة الحوافز، كما تمثل أداة مهمة للباحثين الإداريين في التعرف على الحاجات التي تطرقت إليها هذه النظرية.

### ثالثاً: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتن مايو (Elton MAYO)

تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أي كان مستواهم، سلوكهم، تصرفاتهم، ميولهم ورغباتهم حتى يمكن إنشاء جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك.

وكرزت هذه النظرية على جانب احترام العلاقات الإنسانية وتشديد بيئة عادلة وإيجابية التي توفرها الإدارة و التي من شأنها أن تحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما نادى به هذه النظرية، حيث ركزت على:<sup>1</sup>

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة.
- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين.
- إنشاء جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد.
- التعاون المستمر في سبيل الحصول على أفضل النتائج.
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
- السعي إلى تحقيق أهداف الأفراد الاقتصادية، الاجتماعية، وال نفسية وتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في زيادة الإنتاج وتعظيم الربح حيث أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على طبيعة العلاقات بين الأفراد والمؤسسة.

### رابعاً: نظرية ( x و y )

صاحب هذه النظرية هو دوجلاس ماكريجور ( Douglas Mcgregor )، وقد جاء بنظريته على جزأين أحدهما سلبي والآخر إيجابي<sup>2</sup>، بحيث يعطي الإدارة الخطوط العريضة فيما يتعلق بالنفس الإنسانية ومحددات سلوكها وطبيعتها وكيفية التعامل معها وكيفية تحفيزها مما يدفعها للقيام بسلوكيات تخدم أهداف المنظمة.

وقد جاء الجزء الأول من النظرية (X) ويتمثل في النظرة السلبية ويفترض مجموعة من السمات هي:

- الإنسان العامل كسول ويتهرب من تحمل المسؤولية.
- الإنسان العامل بطبيعته سلبي لا يحب العمل.
- يفضل الإنسان العامل من يوضح له كيفية عمله ( الانقياد ).
- يضع العامل اعتبارات الأمان والضمان فوق أي اعتبارات أخرى ولا يظهر أي طموحات.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص353.

<sup>2</sup> سعود ضيف الله الدالة، مرجع سابق، ص 25.

- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان، وليس حبا في العمل.
  - لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حتى لا يؤتمن الفرد على شيء مهم دون متابعة وخوف.
  - أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- بينما جاء الجزء الثاني من النظرية وهو النقيض (Y) الذي يمثل الجانب ذو النظرة الإيجابية للنفس الإنسانية عامة، وللعاملين خاصة ويفترض مجموعة من السمات تتمثل في:
- أن الإنسان العامل يحب العمل وينظر إليه على أنه أمر طبيعي.
  - يمكن للعامل أن يتعلم ويعرف كيف يسعى ويتحمل المسؤولية.
  - إن العامل يمارس عمله أملا بالمكافآت وليس خوفاً من العقاب.
  - إن العامل لم يخلق ليعمل ضد أهداف وآمال الإدارة.
  - اعتماد مبدأ النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين ورقابتهم.
  - لا تعد المزايا المادية والأجر هي الحوافز الوحيدة في العمل، بل أصبح انتهاج أسلوب العلاقات الإنسانية في التعامل مع العنصر البشري من أهم المتغيرات المحفزة للعمل.
  - إن العامل يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعا.
- وخلاصة القول هي أن عامل الثقة هو أول ما أعتد عليه دوجلاس في نظريته (Y) فالمدير في هذه النظرية يعمل ويعتقد أن العامل حقيقة يرغب في أن يقدم عملا جيدا ولذلك يمكن الثقة به لأداء العمل.
- أما نظرية (X) فهي تفترض أن الأفراد لا يحبون العمل، وإنما يجبروا أن يجبروا عليه وفق نظام رقابي شديد وذلك لتحقيق الأداء المطلوب ومعلوم أن أغلب الأفراد يفضلون أن يعاملوا بهذه الطريقة كي لا يتحملون المسؤولية.

#### خامسا: نظرية مكلياند في الحاجات

يرى مكلياند أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية هي:<sup>1</sup>

- الحاجة إلى السلطة
- الحاجة للإنجاز
- الحاجة للانتماء

ففي الحاجة الأولى وجد مكلياند أن الأفراد الذين لديهم رغبة قوية للسلطة يكونوا في الغالب مائلين لممارسة التأثير والرقابة والقوة، وهؤلاء يتبعون مناصب قيادية، أما الحاجة للإنجاز، فإن الأشخاص الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، وهم في الغالب يحبون التحدي، أما حاجة الانتماء، فإن الأفراد

<sup>1</sup> الدكتور بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري 2008، ص320.

الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يكون لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يشعرون بحب الآخرين لهم، والعكس صحيح، وهؤلاء اجتماعيون بالفطرة.

سادسا: نظرية الدافعية أو المتغيرين لفريدريك هرزبرغ

قام فريدريك هرزبرغ بناء على دراسة أجراها لتنمية نظريته التي أطلق عليها نظرية العاملين واستطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من العوامل: العوامل الوقائية والعوامل الدافعة.

والجدول الموالي يبين نظرة هرزبرغ لهذين العاملين:

الجدول رقم ( 1-1): نظرية العاملين لهرزبرغ

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
- الإنجاز أو التحصيل	- سياسات الشركة وإدارتها
- التقدير	- الإشراف الفني
- العمل نفسه	- الأجر
- المسؤولية	- العلاقات الشخصية - المشرف
- التقدم والترقية	- ظروف العمل

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 263.

#### أ) العوامل الدافعة

وهي التي تزود الأفراد بالدافعية، وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو، وطبقا لهذه النظرية إن الفرد لا بد وأن يكون مقتنعا بمحتويات عمله، بمعنى أن يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة، حتى يمكن الفرد لبذل أقصى جهد لديه.

#### ب) العوامل الوقائية

إذا ما واجهت الإدارة مشكله انخفاض الروح المعنوية، فإنها تلجأ إما إلى رفع الأجر أو زيادة المزايا العينية أو إلى تحسين ظروف العمل كحلول بديلة لهذه المشكله. وبالطبع فإن مثل هذه الحلول لم تؤد إلى النتائج المرجوة منها. وكثيرا ما اشتكت الإدارة من أنها تقدم أعلى أجزور، ومزايا عينية كثيرة وظروف عمل ممتازة، و مع ذلك فإن هؤلاء العمال يكفرون بالنعمة وليس لديهم أي دافع للعمل، وتقدم نظرية هرزبرغ تفسيراً وافياً لهذه النظرية.<sup>1</sup>

لقد حازت هذه النظرية على شعبية كبيرة في المنظمات الأمريكية في منتصف الستينات من خلال أحد التطبيقات الشهيرة لها، الذي يمس تصميم العمل. إذ أنه لو أمكننا تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للعوامل الدافعة أن يتم تمثيلها في مكونات ومحتويات العمل، لأمكن لهذه المكونات والمحتويات أن تثير وبصورة دائمة حماس

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 263.

الفرد ودافعيته للأداء. هذا ولقد أمكن وضع هذا المنطق في إطار نظري يسمح بتعظيم أو إثراء الوظيفة، وتركز نظرية إثراء الوظيفة على إعطاء محتوى العمل مزيد من التنوع الذي يؤدي إلى تعديل في متطلبات شغل الوظيفة، ويحتاج الأمر على معرفة وتعليم مهارات أعلى.

### سابعاً: نظرية المساواة<sup>1</sup>

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهة ووقت ما يحصل عليه من مردود مالي، أو مزايا ومنافع معنوية من جهة أخرى ويتحقق هذا التوازن حسب رأي هذه النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوديته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم. وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة، لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

$$\text{عوائد الأفراد} / \text{جهوده} = \text{عوائد الآخرين} / \text{جهودهم}$$

وعند تحقيق هذه المساواة يعتبر الفرد محفزاً لذا على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.

### ثامناً: نظرية التوقع ( فروم 1964 )

قدم " فكتور فروم " نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، ويرى " فروم " أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأداء، حيث يعتبر التوقع تقدير الفرد لاحتمال تحقيق المنفعة.

فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى أن الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

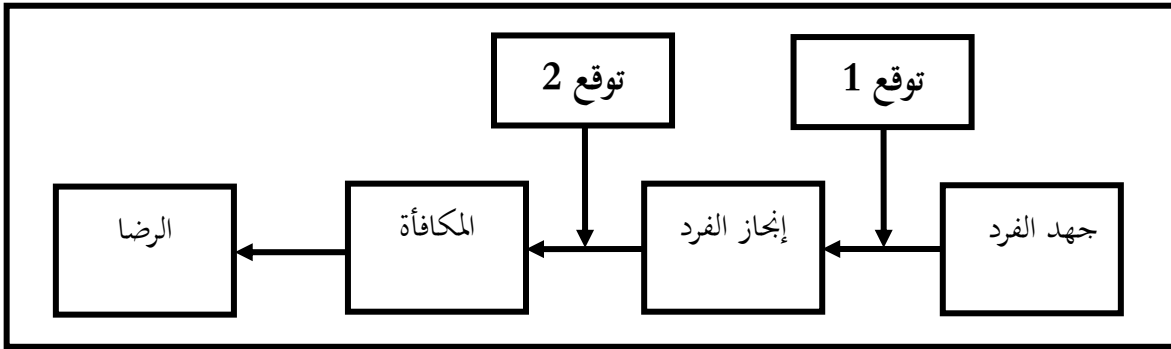
- **التوقع الأول:** هو قناعة الفرد بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدراً وإنما يرفع مستوى الإنجاز.
  - **التوقع الثاني:** هو ترقب الفرد للنتائج المتوقعة لسلوكه.
- حيث يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الإنجاز والحصول على المكافأة، فالعامل يتوقع أن الإنجاز الأفضل يكافأ عليه.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص 240.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة ( علم وتطبيق )، الطبعة الثالثة، الأردن 2008، ص 156.

الشكل رقم (1-5): " جوهر نظرية فروم " ( نموذج التوقع ).



المصدر: الدكتور بشير العلاق، مرجع سابق، ص 319.

واضح من الشكل في أعلاه أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه في النجاح في بلوغ ذلك الانجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم.

تاسعا: نموذج بوترولور<sup>1</sup>

تعد نظرية أو نموذج بوترولور توسيعا إكمالا لنظرية التوقع، كما في الشكل السابق، وقد أشار إلى أن الجهد ( وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة ) يعتمد على عاملين هما : قيمة المكافآت والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل وتأثر ( الطاقة المدركة ) واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي، فلو عرف الفرد أنه بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي فإنه يستطيع ولدرجة أكبر تخمين الجهد المطلوب وتقدير احتمال الحصول على المكافأة، وعليه فإن الأداء الفعلي للمهمة ( تحقيق الأهداف ) يتحدد بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر بقابلية الفرد ( المعرفة والمهارة ) لإنجازها وإدراكه لطبيعتها أي مدى إدراك الأهداف والأنشطة المطلوبة والمكونات الأخرى للمهمة.

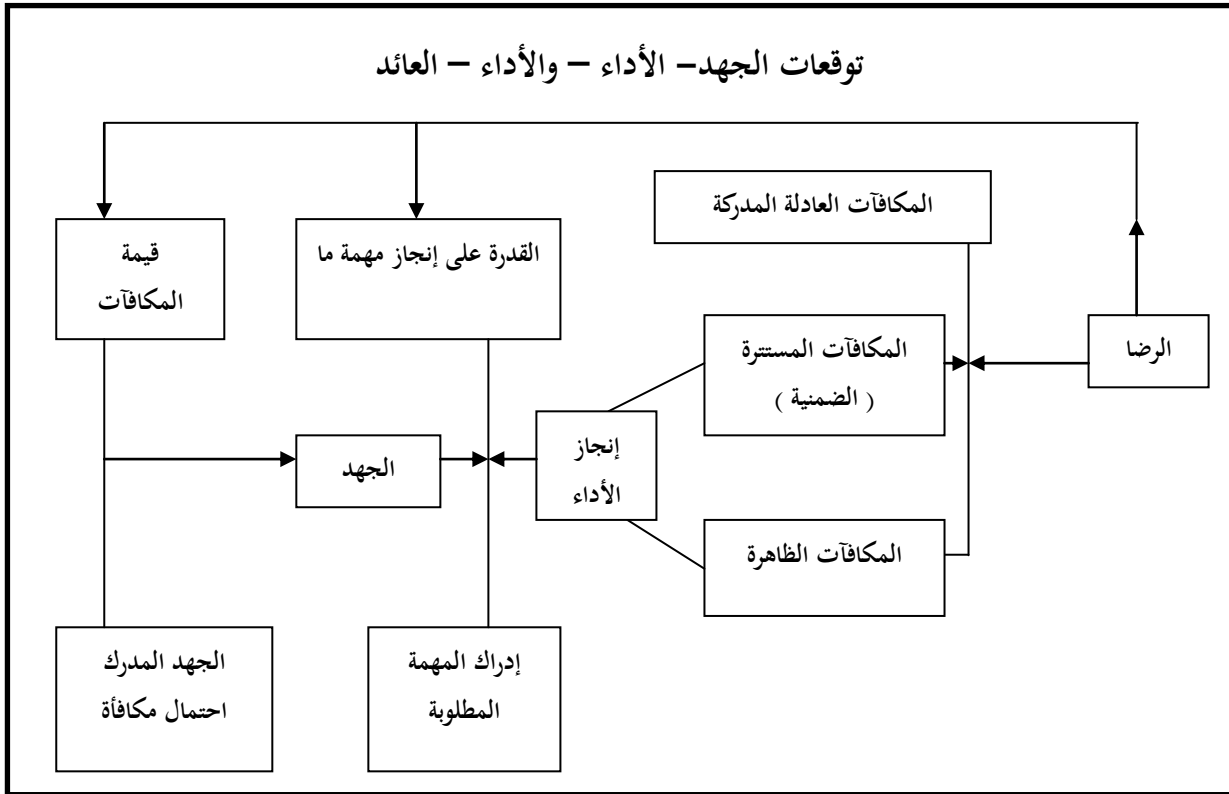
ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستترة أو ( الضمنية) مثل الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، والمكافآت الظاهرة مثل المركز وظروف العمل.

وهذه المكافآت معدلة بمنظار الفرد إلى معنى ( المكافأة العادلة ) تؤدي إلى الرضا أي ( الرضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة ) ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة، كما يؤثر فيهما صافي قيمة المكافآت ( تغذية عكسية ) وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو معقد فإنه يؤكد على حقيقة كون الحوافز أو التحفيز عملية معقدة وليست مجرد سبب و نتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية.

والشكل التالي يبين نموذج بوترولور:

<sup>1</sup> كاظم محمود خضير و خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص 283-284.

الشكل رقم (1-6): يبين نموذج بوتروولور في التحفيز



المصدر: كاظم محمود خضير وخبيل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 285.

وخلاصة لما تقدم من قبل من خلال عرضنا لهذه النظريات، نجد أن بعض هذه النظريات تتضمن شروط قد تحقق في مجموعة من العاملين في منظمة معينة، وقد لا تتحقق لمجموعة أخرى من العاملين في منظمة أخرى تواجه موقف مختلفة.

كما أن هذه النظريات تباينت في إعطائها لأهمية الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ويعود هذا التباين والاختلاف إلى أن قسم من هذه النظريات لم تختبر ميدانياً، أو أنها اختبرت في مجموعة من العاملين بخصائص محددة، بحيث قادت عملية الاختبار فيها إلى نتائج لم تتحقق بنفس المستوى عند اختبارها في مجموعة أخرى.

## المبحث الثالث: نظام الحوافز

يتوقف نجاح نظام الحوافز على مدى ما توفره إدارة المنظمة من ضمانات واشتراطات في مرحلة التطبيق، فتصحيح أي نظام للحوافز من الناحية النظرية قد يكون سهلا وميسرا ولكن يبدو أن المشاكل والصعوبات تظهر عند تطبيقه، ولهذا يجب بذل العناية اللازمة لتصميم هذا النظام وتطبيقه مع مراعاة شروط نجاحه وكذلك مصادره والعوامل المؤثرة فيه وتجنب الصعوبات التي تعترضه، حتى يؤدي الغرض الذي وجد من أجله ألا وهو تحفيز العاملين والاستفادة من قدراتهم في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

وهو ما دفعنا في هذا المبحث للتعرف على مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه، بالإضافة إلى مختلف مصادره والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، وجاءت المراحل كالتالي :

## أولاً: تحديد هدف النظام

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.<sup>1</sup>

## ثانياً: دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وعموما يستدعي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما ما يلي:<sup>2</sup>

- وجود عدد سليم للعاملين: يجب على أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف والمهام الموكلة إليهم، وتحديد وقت استخدام الحوافز الفردية والجماعية.

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: نقصد أن تكون الوظيفة محددة، واضحة، ومفهومة المعالم.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: يحاول مصمم النظام هنا معرفة إلى أي حد يمكن سيطرة الفرد على العمل، إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز.

<sup>1</sup> هشام العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار الكنوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2007، ص19.

<sup>2</sup> مرطاط نبيلة، فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص60.



حيث من خلال هذه الخطوة يتم تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء، وذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، وبهذا يعتبر القياس السليم للأداء الفعلي ضمان للصدق والثبات.

### ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

يقصد بما ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:<sup>1</sup>

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والمهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

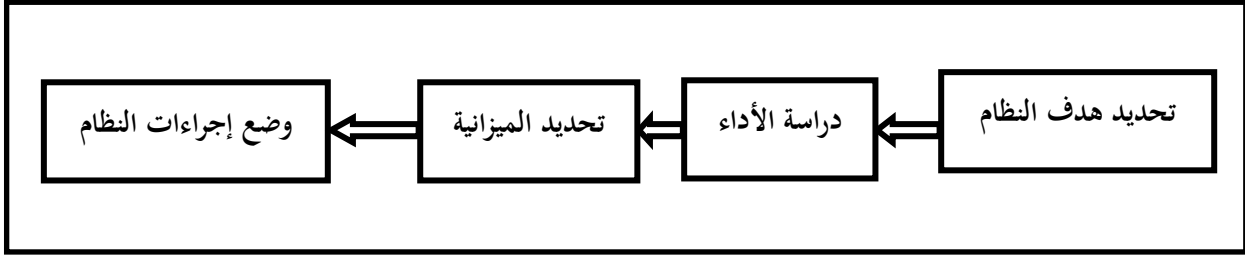
### رابعاً: وضع إجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح أهم الإجراءات:

- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الأداء المتميز الذي سيحقق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد قرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين.
  - الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، أو أقسام الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.
  - توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية؟ أم ربع سنوية؟ أم نصف سنوية؟ أو سنوية.
  - نوع الحافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تضيير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
  - النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.
- والشكل التالي يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز:

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 367.

الشكل رقم (1-7): يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 256.

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

يبنى نظام الحوافز على عدة شروط يجب الاهتمام بها حتى ينجح النظام ويحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة مجموعة من الأسباب قد تؤول بالنظام إلى الفشل.

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز

لا بد من توافر عدد من الشروط لضمان نجاح نظام الحوافز وهي:<sup>1</sup>

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام... الخ.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 371-372.

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.
- هناك أيضا مجموعة أخرى من الشروط التي تأخذها المنظمة في الحسبان من اجل نجاح نظام الحوافز وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- ✓ **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي، خطابات الشكر، الرحلات... الخ.
- ✓ **تدريب المشرفين:** لابد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- ✓ **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا حتى يزيد من ثقة العاملين فيه، ولمنع جميع توقعات العاملين في حصولهم على الحوافز.
- ✓ **عائلي:** كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المؤسسات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز، ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام
- ✓ **مساندة الإدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات تقوية مع العمال.
- ✓ **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع التميز في الأداء من حيث زيادة كمية الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح الأسواق، عقد صفقات، تمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

<sup>1</sup> احمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، صص 320-322.

### ثانياً: أسباب فشل نظام الحوافز

- تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة ولا تحقق العدالة في المنظمات، وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- غموض التعليمات الوظيفية.
  - عدم وضوح الأهداف بدقة.
  - الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.
  - القصور في برامج التدريب.
  - قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض.
  - إن ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة، كما أن نظام الحوافز الذي يعتمد على انخفاض حوادث العمل يؤدي إلى عدم التبليغ عن حوادث كثيرة.
  - إغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الايجابية فقط وتمثل الحوافز السلبية في لفت الانتباه، التوبيخ، اللوم... الخ.
  - اللجوء إلى أساليب وطرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل: تعديل جداول العمل، الصراع، الضغوط... الخ.
  - إن نظام الحوافز الغير المدروس قد يؤدي إلى إحباط العاملين لقدرتهم واستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز.
  - إن التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية.

### المطلب الثالث: مصادر نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: مصادر نظام الحوافز

تنقسم مصادر نظام الحوافز التي يمكن أن يحصل عليها العامل في العمل إلى قسمين هما:<sup>2</sup>

#### أ) حوافز ذاتية كامنة في أداء العمل

ويكون مصدرها ذاتي ناتج عن طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل، وكمثال على ذلك الشخص الذي يعمل في قسم الهاتف ويجب التعامل مع الناس، ونظراً لأن وظيفته تتطلب الاتصال الدائم بالناس فهو يجد في أدائه لهذا العمل مصدراً للسعادة والرضا عن النفس.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص 318-320.

<sup>2</sup> رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة ملينة عريب - عين الدفلى)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2008/2007، ص 25.

(ب) حوافز خارجية كامنة في بيئة العمل

وتتمثل في مختلف الظروف المحيطة بأداء العمل، كالأجور والمكافآت والترقية والقيادة والعلاقة مع الزملاء وغيرها من الظروف الأخرى.

ثانياً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز<sup>1</sup>

نظام وضع الحوافز في أي مؤسسة من المؤسسات، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

(أ) على مستوى الدولة

تتأثر الحوافز بعاملين اثنين هما:

- 1- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتويه معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
- 2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على الأفراد ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع.

(ب) على مستوى المؤسسة

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- 1- نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
- 2- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعاليتها ونشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
- 3- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا عليه أن يكون واعياً بالدور الموكل له.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- الوضع العام للعامل.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوقفه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- الحالة الاجتماعية للعامل.

<sup>1</sup> عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية، جامعة المنصورة، مصر 2002، ص 340.

- حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن أن نستنتج ونستخلص بأن الحوافز لها دور كبير تلعبه في استقطاب وجذب الأفراد العاملين في المؤسسة بالكم والكيف المناسبين.

فإشباع حاجات هؤلاء الأفراد وتحقيق رغباتهم المتعددة يقتضي على المؤسسة تحديد طريق لوضع هذه الحوافز بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد معا، وهذا لا يتحقق إلا بوجود وبناء هذه المؤسسة نظام للحوافز بشكل فعال ومناسب حتى يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها وفعاليتها.

وطالما أن أنظمة الحوافز تؤثر بشكل رئيسي على قرارات الأفراد بقبول وظائفهم والبقاء فيها والمحافظة على مستويات مقبولة من الأداء، يصبح من الضروري على المؤسسة الاهتمام بالبحث عنها ودراساتها وتحليلها تحليلا دقيقا.

كما يجب الإشارة إلى ضرورة تنوع الحوافز، وليست المادية والمعنوية فقط والسعي دائما لتطويرها بما يتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة ومحيطها الخارجي.

فعدم توفر الحوافز المناسبة وانعدام الطريقة والوسيلة الجيدة في استخدامها يؤثر سلبا على أداء الأفراد العاملين، فهذا الأخير يعتبر من العناصر المهمة والتي تعد مطلبا هاما وأساسيا في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة، وبالتالي فهو مؤشر ومقياس يستدل من خلاله على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني :



علاقة الحوافز بالإبداع  
التنظيمي



## تمهيد

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المنظمات وبقائها، ووسيلة للتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات. حيث أصبح الإبداع سمة مميزة للمنظمات المعاصرة من كونه يقدم لها حلولاً مثلية في عالم يعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة.

كما ينبغي تقدير أهمية الإبداع التنظيمي وذلك من خلال توفير مناخ يشجع جميع العاملين بالمنظمة باختلاف مستوياتهم على إبداء آرائهم وأفكارهم ويتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات مما يرفع من الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية، والتعرف عليه بنوع من التفصيل سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

❖ **المبحث الأول:** ماهية الإبداع التنظيمي.

❖ **المبحث الثاني:** نظريات ومراحل الإبداع التنظيمي ومعوقاته.

❖ **المبحث الثالث:** أهمية الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي المحرك الأساسي للمنظمة، فمن خلاله تستطيع أن تكون هي الرائدة في بيئة الأعمال لذا فإن المنظمات تسعى إلى إيجاد أفكار وطرق وأساليب جديدة تختلف عن الأساليب القديمة في إنتاج وتقديم خدماتها ومنتجاتها وأساليب الإدارة وغيرها حتى تتميز عن غيرها من المنظمات من خلال ما سبق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، أهميته، خصائصه، عناصره، أنواعه ومستوياته.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته

## أولاً: مفاهيم حول الإبداع

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، حيث تعددت تعريفات الإبداع وفق لآراء المهتمين له وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعاريف، وتتنوع الآراء عند العلماء والباحثون ومن بين هذه التعاريف نجد:

## أ) تعريف الإبداع

- عرف بأنه " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها " <sup>1</sup>.
- "الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية." <sup>2</sup>.
- كذلك يعرف الإبداع على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين." <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 8 و 9 مارس 2005، ص 260.

<sup>2</sup> ميلود زيد الخير و عبد القادر بن رطال، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 6.

<sup>3</sup> محمد الحراشنة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 248-249.

من خلال ما سبق، يمكننا أن نستنتج أنه لا يوجد تعريفاً محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، لذلك يمكن إعطاء مفهومنا معنى للإبداع بأنه مجموعة من العمليات تهدف من خلالها المؤسسة إلى إيجاد وتطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة، طرائق الإنتاج التنظيم والتسويق داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة.

حيث يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط التالية:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- لا بد أن تمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة العمل، إدارة المؤسسة ككل) حتى ولو يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- الإبداع قدرة عقلية يمكن أن تكتسب على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة المؤسسة، يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.

#### ب) الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، والآخرون يرون عكس ذلك ومحاوله إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها بالإبداع في النقاط التالية :

#### 1- الفرق بين الإبداع والابتكار

تطرق الباحثون والكتاب والدارسون والمعنيون بشؤون الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم للإبداع وميز بعضهم بينه وبين الابتكار، وإن كثير من الباحثين يرى أنه لا فرق أحيانا بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدلان على معنى واحد الحقيقة أن هناك فرقا بين الإبداع والابتكار من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار نجد أن:

**الابتكار:** إنتاج جديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه الحالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج سواء للمستهلك أم النفع العام للمجتمع، وهو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأشخاص ويعد من العمليات التفاعلية.

**الإبداع:** يعني إيجاد شيء جديد شريطة أن يتصف بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية التي لها نظرة عامة تجذب إليها نظرة المشاهدة، ولهذا نجد أن الإبداع تصرف شخصي وفردى مصدره عقل الإنسان وتسمى بالعملية الإدراكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حيدر خضر سليمان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الحجم 21، العدد 10، 2010، ص 7.

الجدول رقم (2-1): يمثل الفرق بين الإبداع والابتكار

البيان	الإبداع	الابتكار
المحاولة	جماعية	فردية
العملية	مستمرة/ طويلة	متقطعة /خطية
الأثر	قابلة للقياس /مؤكدة	غير قابل للقياس محتمل
التكوين	استعمال الوسائل الاستراتيجية	التعلم والتمهين على الطرق الابتكارية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير الاجتماعات
نوع التفكير	تقارب الأفكار وإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشبعها
دور المسؤول	التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير

المصدر: رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 41. من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الإبداع هو عملية يتدخل فيها عدد من المتعاملين، وأما الابتكار هو تصرف فردي مصدره عقل الفرد نفسه.

### 2- الفرق بين الإبداع والتغيير

في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المؤسسة على التعلم والإبداع، لكن لا بد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي والتي تمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.<sup>1</sup>

### 3- الفرق بين الإبداع والاختراع

يتسع مفهوم الإبداع ليشمل كل من الابتكار والاختراع، إذ يستخدم الاختراع والابتكار في الغالب كمرادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة، ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، حيث يشير الاختراع التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات، وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة

<sup>1</sup> زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سابق، ص 260.

تماما وتلي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، بينما يعني الابتكار عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية إي التطبيق العملي للإبداع.<sup>1</sup>

وبعد الاختراع التقنية الجديدة التي تم التوصل إليها بعد عملية مكثفة من البحث والتطوير فهو إنشاء اصطناعي، حيث يعني خلق شيء جديد لم يكن من قبل ولقد عرفت قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية wipo الاختراع على أنه الفكرة التي يتوصل إليها المخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة، فهو جزء من عملية الإبداع والإبداع اختراع في مرحلة التطبيق، لأن الاختراع يؤدي بالفكرة التي تتميز بالأصالة إلى التنفيذ (النموذج الأولي للمنتج prototyp) من خلال خطط ونماذج ترتبط بالتكنولوجيا على ابتكار عند حصول المستهلك أو المستعمل بشكل عام عليه، وعليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الاختراع، لان الوصول على اختراع ما ينطلق من فكرة واكتشاف معين (إبداع)، ويمكن اعتبار اختراع ما ابتكارا فقط في حال تطبيق الاختراعات وتحقيق النجاح في السوق.

### ثانيا: مفهوم الإبداع التنظيمي

يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من أحد المواضيع المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس بشكل عام، إذ جاءت تعاريف عديدة لتشرحه وتبينه وهذا لأنه يعتبر من أكثر المواضيع إثارة للجدل، بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها.

عرفه: (Robbins) الإبداع التنظيمي "بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين والأنظمة الإدارية".<sup>2</sup>

كذلك عرف الإبداع التنظيمي "هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".<sup>3</sup>

كما عرف بأنه "واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات وبالتالي فهو استعداد يتوافر لكل إنسان، وهو استعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد أن تنميته أو تهذبه، وهناك تعريف آخر للإبداع التنظيمي بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا أتمن بأكبر قدر من الطاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 75.

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع التنظيمي والابتكار في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 33.

<sup>3</sup> أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 39.

<sup>4</sup> إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8، البصرة، 2011، ص 53.

كذلك يعرف الإبداع التنظيمي " بأنه عبارة عن إحداث التجديد في المؤسسة، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين".<sup>1</sup>

ويمكن الاستنتاج من التعاريف السابقة وغيرها أن الإبداع التنظيمي هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بناء على ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية باستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل وما يحيط به من مؤثرات مختلفة كما يعتبر كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة إلى لعامل ما.

والإبداع في المنظمات يقوم على ممارسة العمل بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية في إطار مناخ وبيئية عمل إيجابية ومواتية للأفراد وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناء للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بالخروج عن الألوفا في تلك المجالات والتجاوزات التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.<sup>2</sup>

### ثالثا: أهمية الإبداع التنظيمي

تنبثق أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلا عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية:<sup>3</sup>

✓ وجود تحولات وتغييرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

✓ زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال:

• السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية.

• تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.

✓ زيادة فاعلية الاتصالات.

✓ نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن أن تكون قائد للسوق.

✓ زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.

<sup>1</sup> شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة قلمة، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص 54.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 264.

<sup>3</sup> فراس الشلبي، وخالد بن حمدان، أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي، على الموقع:

- ✓ تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التلف والعدم والمعيب والمرفوض.
  - ✓ تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.
  - ✓ تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام.
- كما يمكن تلخيص أهمية الإبداع التنظيمي في العناصر التالية:<sup>1</sup>
- دورة حياة أفضل للمنظمة والمنتجات ولذلك يجب على المنظمة أن تتعلم كيف تجذب أو تربى مبدعين.
  - تنمية أفكار الأفراد ( الاستماع إلى أفكارهم، البحث عنها، التفكير فيها ونشرها ).
  - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
  - تعظيم الربحية، إن الخطوة الأولى لدى أي شركة في عملية الإبداع هي الاستعانة بأحسن الموجودين وهذا ما يسمح للشركة بالحفاظ على بنية تزخر بالإبداع والنشاط الفكري.
  - تنمية كوادرات إدارية متميزة.
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين.<sup>2</sup>
  - وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
  - تحسين خدمات التنظيم بما تعود بالنفع على التنظيم والفرد.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
  - القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
  - حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل وأيضاً التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- وعليه فإن الإبداع هو أمر حيوي وحاسم لأية منظمة ويجب أن يتم النظر عليه من منظور إستراتيجي فيها، ويجب أن يوضع على سلم أولويات الإدارة العليا وأن يحظى بالدعم الكامل منها نظراً لقدرته على التأثير على بقاء المنظمة ونموها وإستمراريتها، خاصة على المدى البعيد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 321-322

<sup>2</sup> توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 15.

<sup>3</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 6-7.

### المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وعناصره

#### أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع التنظيمي نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبالتالي فإن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- ✓ ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:<sup>1</sup>
- ✓ الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.
- ✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- ✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- ✓ الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.
- ✓ يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.
- ✓ هيكل الإبداع يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- ✓ يلعب رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.<sup>2</sup>

#### ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الباحثين والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه (غيلفورد) ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل:

- **عنصر الطلاقة:** الطلاقة هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة أو الملائمة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره، أي أنه

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص 48-49.

<sup>2</sup> درويش مروان جمعة، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين" بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26 و 27 أبريل 2006، ص 54.



على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها.<sup>1</sup>

- **عنصر الأصالة:** الأصالة هي الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه احد، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتميز، والشخص صاحب الفكر الأصيل هو الذي يمل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات.

- **عنصر المرونة:** ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.<sup>2</sup>

- **عنصر الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

- **عنصر المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، ما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عم الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.<sup>3</sup>

- **عنصر القدرة على التحليل:** وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالإبداع التنظيمي، مذكرة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2016، ص 73.

<sup>2</sup> عبد الرحمن أحمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية الرياض، العدد 20، 1416 هجري، ص 98.

<sup>3</sup> عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الغدافية، الرياض، 2003، ص 44.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ( التحليل على مستوى الجماعات )، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص

- عنصر الاحتفاظ بالاتجاه: المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.

- عنصر الكم والكيف: إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لابد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي الوقت المحدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.<sup>1</sup>

- عنصر التوسيع: ويظهر هذا العامل مقدر الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

إن الإنتاج المبدع يمكن أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وأن يكون أحد الصنفين:

● **الصنف الأول:** أن يكون العمل المبدع محسوسا ومنفصلا عن مبدعه، مثل العمل الأدبي، والقطعة الأدبية المنحوتة، واللوحة الفنية، والجهاز أو الآلة، واكتشاف مادة جديدة، وصياغة فرضية عملية، والبحث في نظرية علمية.

● **الصنف الثاني:** أن يكون الإبداع عملا لا ينفصل عن مبدعه، بل يتصل به مباشرة، مثل إبداع الممثل، وقائد فريق اللعب، ونتائج عمل هؤلاء تعبر بصورة واضحة عن شخصيتهم المبدعة.

إن عناصر الإبداع السابقة الذكر تعبر عن قدرات وخصائص يمتلكها الأشخاص المبدعون، وقد توصل العلماء والباحثون إلى تحديد هذه العناصر بعد دراسات كثيرة وأبحاث مطولة، وقد قدمت هذه الأبحاث مفهوما جديدا للإبداع وهو أن كل إنسان يمتلك قدرا من هذه القدرات، ويستطيع استغلالها حسب المواقف والظروف، كما يمكن تحفيز الشخص لإبراز قدراته الإبداعية وإنتاج أفكار أصيلة أو أساليب تنظيمية حديثة أو إعطاء حلول لمشاكل، ودفعه للتميز والتفوق في مجال تخصصه أو عمله.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته**

**أولا: أنواع الإبداع التنظيمي**

باعتبار أن الإبداع يمثل جهود مبدولة من قبل المنظمة ضمن إطار برامج هادفة لتطوير السلع والخدمات أو تحسين لها أو استحداث استخدامات جديدة، فإنه يمكن القول أن هذا الإبداع يمكن أن يصنف وفق معايير عديدة إلى أنواع مختلفة كالآتي:

<sup>1</sup> شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص7.

<sup>2</sup> شافية بن حفيظ، مرجع سابق، ص78.

أ) أنواع الإبداع وفقا لاستعماله والغرض منه

وفقا لهذا المنطق صنف الإبداع إلى نوعين هما:

- 1- إبداع المنتج: ويظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.<sup>1</sup>
- 2- إبداع العملية: وهو عبارة عن إدخال طريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة داخل المؤسسة، يعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.<sup>2</sup>

ب) الإبداع وفقا لمجاله

حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما:

- 1- الإبداع الإداري: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- 2- الإبداع التكنولوجي: يقصد بالإبداع التكنولوجي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وذا أساليب الإنتاج، ويعني ذلك أن الإبداعات التكنولوجية تتمثل أساسا في طرح منتجات جديدة، أو تعديل تلك القائمة، أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية، أو إدخال تحسينات.<sup>3</sup>

ج) أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير

- 1- الإبداع الجزئي: يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة فالتحسين الذي يحدثه على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم وذو فائدة كبيرة للمؤسسة ويتميز بالاستمرارية.
  - 2- الإبداع النافذ: يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات علمية جديدة ويتميز أنه يحدث على فترات متباعدة.<sup>4</sup>
- ويلخص الجدول الموالي أنواع الإبداع التنظيمي:

<sup>1</sup> Michel Robert, Merce Devaux, **Stratégie pour innover**, dunod paris, 1996, P18.

<sup>2</sup> Gille Rotman, **L'innovation technologique dans l'industrie**, N168, Décembre 2002, P2.

<sup>3</sup> عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص 208.

<sup>4</sup> بن الندير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 4 ديسمبر، 2010، ص 229.

الجدول رقم (2-2): أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

أنواع الإبداع	الكاتب أو الباحث / السنة /ص
إداري - فني (تكنولوجي)	DAFT (1978P199)
داخلي - خارجي	etal,calantone (1982p13)
إداري - تكنولوجي	ibarra (1993P472)
جدري - تدريجي - فني - إداري	شريف (1997ص 341)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008، ص ص 364-365.

### ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي

هناك ثلاثة مستويات للإبداع تتمثل في الآتي:

أ) **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

علماً أن هناك بعض المعوقات تحول أحياناً دون السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- 1- **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها، أو تصنيف نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
- 2- **معوقات وجدانية وشخصية:** وتتمثل في الخوف من المبادرة كالخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- 3- **معوقات ثقافية أو اجتماعية:** تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المحاراة لما هو شائع.<sup>1</sup>

ب) **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة....)، واعتماداً على خاصية التداؤب (synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة وتتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة هذا ويتأثر إبداع الجماعة ما ونوعاً بالعوامل الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص ص 264-265

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 306.

1- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

2- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ( بدون اتهام مضاد ) تعززان الإبداع الناجح.

3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

4- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأني هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:<sup>1</sup>

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ج) الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع التنظيمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.

وتمتاز عملية الإبداع في المنظمة بمجموعة من العوامل التي يمكن تركيزها في أربعة مجموعات:<sup>2</sup>

1- القادة: تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضاً بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية.

إن جل الدراسات تؤكد أن المنظمات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية المهنية، الإدارية والسلوكية) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعاً للمشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر.

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص7.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، صص 12-13.

**2- الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة، يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المنظمة أو هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل.

**3- المناخ التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام أكثر فأكثر على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية وأصبح شيئاً مؤكداً عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشتمل على التغيير الثقافي.

تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع وذلك لأنه لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المنظمة، فالمنظمات الكبيرة تتواجد بها سلسلة من الثقافات الفرعية تكون متباينة الانسجام مع ثقافة وقيم المنظمة ككل، كذلك فمن المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم للإبداع.

**4- المحيط:** بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول شبكات رسمية وغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي).

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:<sup>1</sup>

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين وغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الشدة واللين معا.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 394.

## المبحث الثاني: نظريات ومراحل الإبداع التنظيمي ومعوقاته

حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد من أن تواكب تطور الفكر وانفتاحه وتهدديه، وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى تعددت محاولات الباحثين منذ العصور القديمة من اجل فهم الظاهرة الإبداعية لكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضاً وملئاً بالألغاز وعدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث والتحريب.

## المطلب الأول: نظريات الإبداع التنظيمي

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

## أ) نظرية (March &amp; Simo 1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، وتتم عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل داخلية ( تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير عالية).<sup>1</sup>

## ب) نظرية برنس وستلكر (burns &amp; Stalker 1961)

كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

## ج) نظرية (Wilson; 1966)

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

<sup>1</sup> أكنم عبد الحميد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 4، المجلد 18، جامعة مؤتة الأردن، 2010، ص 218.

(د) نظرية (Harvey & Mill; 1970)

قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية والاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.<sup>1</sup>

(هـ) نظرية (Hang & Aiken; 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

1- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

2- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

3- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

4- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

✓ زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

✓ المركزية.

✓ الرسمية.

✓ الإنتاج.

✓ الكفاءة والرضا عن العمل.

<sup>1</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص ص 5-6.



(و) نظرية (Zaltman & others; 1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>1</sup>

مما سبق نلاحظ أن كل النظريات قد ناقشت مفهوم الإبداع التنظيمي من زاوية تختلف عن الأخرى، حيث اهتمت نظرية بتحديد المراحل التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التنظيمي، في حين أن نظرية تعتبر أن الهيكل التنظيمي هو العامل الذي يؤدي على عملية الإبداع التنظيمي، أما نظرية فهي ترى أن إدخال تغييرات في المؤسسة، ومدى الاستجابة أو التفاعل معها هي التي تدفع إلى الإبداع التنظيمي، أما نظرية فهي تجمع بين نظريتي فالإبداع التنظيمي يمر بمراحل أولها إدراك المشكلة، ثم تليها البحث عن حلولها عن طريق التغذية العكسية بوضع حلول روتينية لمشاكل تعرضت لها المؤسسة سابقا أو حلول استثنائية.

المطلب الثاني: مراحل الإبداع التنظيمي

لقد اختلف الكتاب والباحثين في وضع مراحل عملية الإبداع ويمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): مراحل الإبداع التنظيمي وفق مجموعة من الباحثين.

المراحل	الباحث
ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما . جمع المعلومات عن هذه المشكلة . التفكير في المشكلة . تخيل الحلول الممكنة . إثبات الحلول وتجربتها . تنفيذ الأفكار .	DANIEL
تميز أو إدراك مشكلة معينة . القرار بالإبداع لحل مشكلة . المبادرة في العمل . القيام بالتنفيذ	HARRIS
الإعداد . التركيز . الاحتضان . الشروق /الإلهام . الإثبات / التحقق	KRAITNER ET KINNIKI
الاهتمام الإعداد الاحتضان . البزوغ / الشروق . التحقق	WALLACE
مرحلة تكوين الفرضية . مرحلة اختبار الفرضية . مرحلة توصيل النتائج .	MOURISSE SHTEIN

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: شريف غياط واسماء زردوري، مداخلة بعنوان تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، الجزائر، 12- 13 ماي 2010، ص8.

<sup>1</sup> شريف غياط واسماء زردوري، مرجع سابق، ص7.

وفي قراءة للجدول نجد أن معظم الباحثين يتفقون على المراحل التالية:

(أ) **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول المشكلة الراهنة، وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً.<sup>1</sup>

(ب) **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقلياً وامتصاص لكل معلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطى للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.<sup>2</sup>

(ج) **مرحلة الإلهام أو الإشراف:** تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ لفكرة الجوهرية أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لأدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.<sup>3</sup>

(د) **مرحلة التحقق أو التنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة سابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.<sup>4</sup>

كذلك هناك من يرى بأن الإبداع يمر بالمراحل التالية:<sup>5</sup>

**1- مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

**2- مرحلة تكوين الفكرة:** تعد هذه المرحلة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق

<sup>1</sup> أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى اطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، فلسطين، 2009، ص33.

<sup>2</sup> مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة، مصر، مجموعة النيل العربي للنشر، 2004، ص 114.

<sup>3</sup> عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الاداري وعلاقته بادارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الادارة غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

<sup>4</sup> القبسي، محمد سعيد مهير، واقع الإبداع في الدوائر الحكومية، دراسة استكشافية لامارة ابو ظبي، رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن، 2002، ص 15.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 289-291

لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

**3- مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فأن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

**4- مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق بنجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فأن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

**5- مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر بحاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات ( المخرجات ) فعلاً للسوق.

**6- مرحلة الاستعمال أو الانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع ( تنفيذ الفكرة ) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عددا من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير أيضا، ولذلك نجد أن كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، وعليه يمكن تلخيص معوقات الإبداع فيما يلي:

(أ) **المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 291.

وتنحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- 2- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- 3- البحث عن حلول تتبع القواعد.
- 4- تجنب الغموض.
- 5- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له.
- 6- الخوف من تحمل المسؤولية والخوف من الفشل يعد من أهم العوائق التي تحول دون القدرة على التفكير في الحل الإبداعي للمشكلة، التي تواجه الفرد ويمكن رد هذا الخوف إلى الحرص الشديد لدى الفرد والحفاظ على صورته الذاتية، والتي تعتمد على ما يشعر به الآخرون نحوه.

(ب) **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فأن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.<sup>2</sup>

ومن أهم أسباب هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- 1- مواجهة الأفكار الجديدة نلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائماً ثمن التقدم، بالرغم من أن التقدم معناه التخلي على القديم الذي يثبت العلم عدم جدواه واعتناق الأفكار الجديدة تدفع المجتمع إلى الأمام.
- 2- الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين كثير من القادة من يرفضون فكرة مبتكرة ويحاربونها لسبب بسيط، وهي أنها من قبل عامل لديهم، وهم بذلك يعتبرون أن كل فكرة جديدة يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم حتى وإن كانوا بلا فر وبلا تطلعات.

(ج) **المعوقات التنظيمية:** أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:<sup>3</sup>

- 1- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- 2- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- 3- المناخ التنظيمي غير صحي.
- 4- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 2008، ص476.

<sup>2</sup> القحطاني، سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة

سعود للعلوم الإدارية، مجلد14، العدد2، ص52.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص316.

- 5- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... إلخ.
  - 6- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
  - 7- عدم توافر الموارد اللازمة.
  - 8- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
  - 9- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.
- كما يضيف آخرون:<sup>1</sup>
- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
  - انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
  - ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الورد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعد وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه بالإبداع.
  - قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيحلب لهم مزيداً من النكد والمخاربة والعوز.
- (د) **المعوقات البيئية:** وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- رداءة الجو الإداري
- 2- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.
- 3- عدم كفاية الموارد والمصادر.
- 4- انخفاض مستوى التعليم والثقافي.
- 5- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.
- 6- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك على التسلط والسيطرة.
- 7- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه.
- 8- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 401-402.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص 218.

## المبحث الثالث: أهمية الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي

## المطلب الأول: الحوافز كأحد مقومات تنمية الإبداع التنظيمي

حتى ينمو الإبداع التنظيمي ويحقق هدفه المتمثل أساساً في التطوير المنظمة وعملها وترقيتها إلى الأحسن فإنه لا بد من توفر مجموعة مقومات تدعمه، ومن بين هذه المقومات التي تساهم في تنمية بشكل مباشر وفعال وهي الحوافز، حيث تعتبر الحوافز من العوامل التي تساعد على الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة لأن الإبداع تقاليد ومعايير منها:

- دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت.
- قبول وجود حد طفيف من الأخطاء.

فعندما تتبنى المنظمة أنظمة تعويضات تقوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء من شأنه أن يشجع الفرد العامل على الاستمرار في أن يكون أدائه بأفضل صورة ممكنة كما قد أثبتت الدراسات أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الجيدة وللمبدعين بشكل خاص، أما العكس يؤدي إلى الإحباط، وكذلك عن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجهل العاملين منشغلين فقط بتدبير أمورهم ومهامهم اليومية وتجنبهم العمل الذي سيحلب لهم المزيد من النكد والإحباط.

كذلك يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنه فرص للتعلم والسماح للموظفين أحياناً بتجريب أفكارهم والسماح بهامش بسيط من الخطأ وسيلتين لتنمية وتطوير الإبداع، وفي نفس السياق لا بد من الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على المحاولة فهذا يعتبر من القوانين التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند العمل.<sup>1</sup>

## أ) ضرورة الحوافز لتنمية الإبداع التنظيمي

حتى تحافظ المنظمة على الإبداع وتنميته فإنه لا بد أن يتوفر المناخ الملائم لذلك، وهذا المناخ هو حصيلة التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها، ويقف الحافز المادي والمعنوي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين الذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الابتكار، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وكذا الأفراد الذين يملكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة ونقلها في أي لحظة إلى خارج المنظمة لذا لا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المنظمة من أجل الإبداع، فهي في الحقيقة تمثل الطريقة الأكثر تأثيراً في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالإبداع والمبدعين ومن الضروري أن تكون الحوافز المقدمة موجهة لمكافأة، هذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المنظمة ميدانياً فعالاً خلاقاً للإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيناس عبد الرؤوف الشتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 145.

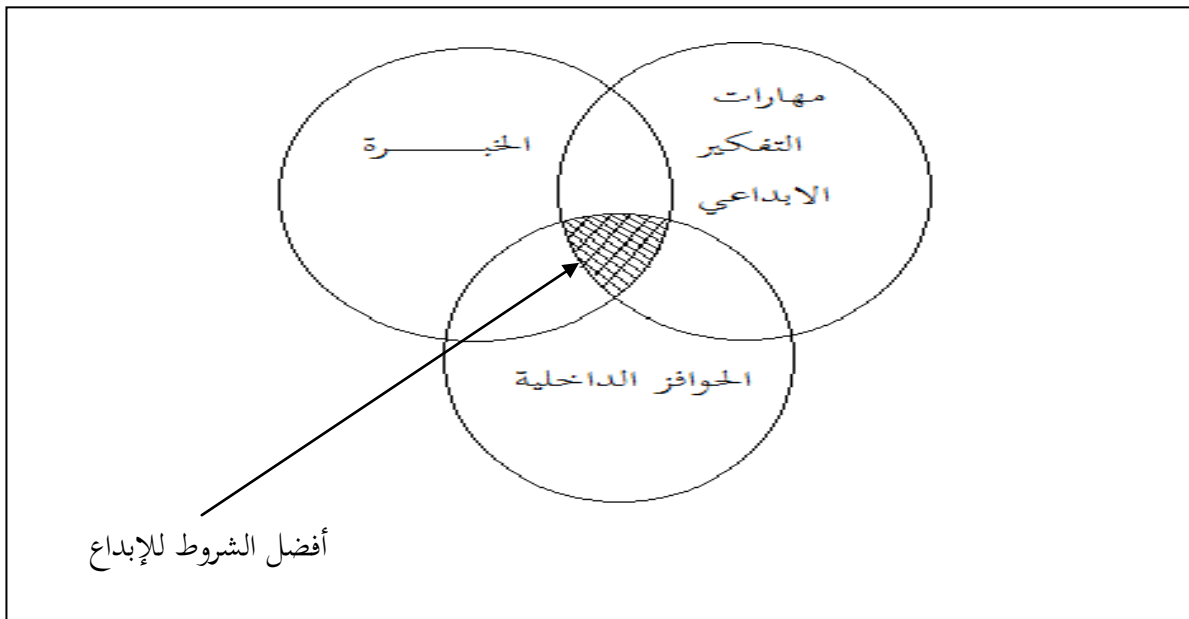
<sup>2</sup> نجم عبود، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 198-199.

ب) الحوافز كأحد العوامل المؤثرة على العملية الإبداعية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر على العملية الإبداعية تتمثل في الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي، والحوافز، أما الخبرة فهي ما يستطيع الأفراد القيام به بكفاءة مستمدة من تراكم خبراتهم، وأم مهارات التفكير فهي ما يستطيع الأفراد التوصل إليه من أفكار جديدة أو مطورة، والعنصر الثالث وهو الحوافز الداخلية المرتبطة بالنشاط فإنه يركز على ما يرغب الأفراد في القيام به فالقاعدة الإبداعية تنص على أن المبدع لابد وأن تكون لديه رغبة قوية في القيام به، وفي القيام بالنشاط أي أن الشخص الذي يتمتع بالخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ( القدرة على الإبداع ) ولا يتمتع الذي يدفعه للبدل ما يحتاجه للوصول إلى الإبداع لا يمكن اعتباره مبدعا.<sup>1</sup>

وتميل الحوافز الداخلية المرتبطة بالنشاط لأن تكون قوية في ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجود اهتمام شخصي بالعمل لدى الفرد، فهذا يدفعه لأداء النشاط تكون قوية عندما يدرك الفرد أن لديه أسباب شخصية لأداء ذلك العمل، وبناء على هذا فعن من يؤدي الأعمال لأسباب خارجية مثل ضغوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أي إثارة أو تحفيز وعليه فمن المتوقع أن يقوموا بأي إبداع عندما يؤديه. ويمكن توضيح التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): تأثير العناصر الأساسية على العملية الإبداعية



المصدر: اسماعيل علي بسيوني، رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المؤسسات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 654

من الشكل السابق يتضح أن هذه العوامل الثلاثة المؤثرة على الإبداع تتفاعل مع بعضها لتحديد متى يكون الأفراد مبدعين، حيث يكون الأفراد أكثر استعداد للإبداع عندما يتوفر لديهم أكبر قدر ممكن من العناصر الثلاثة، واتفق علماء

<sup>1</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص 200.

الإدارة أن العلاقة بين هذه العوامل لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر لدى الفرد أو الفريق من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير بعضها، أي أن حاصل ضرب ما لدى الفرد من أحد تلك العوامل كلما قلت المحصلة النهائية، بل إن النتيجة قد تكون صفراً ( لا يوجد توقع للإبداع من الفرد أو الفريق)، إذا كان ما لديهم من أحد العناصر يساوي صفراً ( غياب أحد هذه العوامل)، إذا ليكون الفرد مبدعاً إلى أقصى حد فلا بد أن يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من العناصر الثلاثة.<sup>1</sup>

إذا فإن الحوافز مؤثرة، ذات أهمية بالغة في عملية الإبداع التنظيمي بنوعيه المادي والمعنوي وكذا الإيجابي والسلبي.

### المطلب الثاني: دور الحوافز في المنظمات المبدعة

إن جوهر الإبداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات وحيث إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ. تشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:<sup>2</sup>

- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء
  - تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
  - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.
- وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أولاً: تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

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

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

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

<sup>1</sup> رفاعي محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 654.

<sup>2</sup> أوسرير منور وكواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع الموظفين داخل المنظمات الحديثة، المتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص ص 13-14.



أ) نظام الحوافز السليم: يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري.

1- الحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أولاً يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

2- الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

ب) سياسة الحوافز: تتمثل سياسة الحوافز في تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع التنظيمي والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> أوسرير منور وكواش زهية، مرجع سابق، ص 14.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات إذ أنه يمثل الأساس لتطور ونمو المنظمات ورفع مستوى الأداء، ويظهر ذلك من خلال ما يقدمه العاملين فيها من أفكار وأساليب وطرق جديدة في العمل تكون قابلة للتطبيق، وتعمل المنظمة على تطوير هذه الأفكار من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعاملين التي تعد بمثابة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، كما أن المنظمات الحريصة على التميز يجب أن تبذل جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية إمكانيات الإبداع من خلال تفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية وتفعيل مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار.

إضافة إلى إن المنظمة لا يمكن أن تنجح في تحقيق غاياتها ألا وهي النمو والاستقرار واكتساب حصة في السوق وغيرها، إلا إذا ما استثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة.

الفصل الثالث :



الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري للدراسة والذي تضمن فصلين، مفاهيم أساسية حول الحوافز من خلال الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فتم إبراز العلاقة بين الحوافز والإبداع التنظيمي، وسنحاول من خلال هذا الفصل الثالث تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي لمؤسسة اقتصادية جزائرية، إذ تم اختيار مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة كمثال لدراسة دور الحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، حيث خصصنا لهذه الدراسة الميدانية المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة.
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم ملبنة الحضنة

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص، تم تأسيسها بتاريخ 15-12-1999، برأس مال اجتماعي يقدر بـ260000000 دج، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ32000 متر مربع تمت إقامة البنايات على مساحة 20000 متر مربع، من المساحة الإجمالية منها مساحة 700 متر مربع مخصصة لبناء مستودعات لتخزين المنتجات النهائية، تتضمن أربع خلايا للتبريد ذات سعة 1200 متر مكعب.

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته وتسير بشكل نموذجي وفق نظام داخلي مصادق عليه من طرف الشركاء الأربعة الذين يقفون على كل صغيرة وكبيرة إلا أن البداية الفعلية لنشاط المؤسسة كانت في إنتاج الحليب فقط، وذلك بتاريخ 15-05-2000 بطاقة إنتاجه تقدر بـ40000 لتر في اليوم من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة بالمؤسسة آن ذاك يقدر بـ38 عامل دائم، وقد بلغت قيمة الاستثمار آن ذاك 80 مليون دينار جزائري.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها على ثلاث مراحل كما يلي:

### أولاً- التوسع الأول:

كان ذلك بتاريخ 15-10-2001 حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40000 ل من الحليب في اليوم إلى 140000 لتر في اليوم وذلك لإنتاج ما يلي:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر)

- الحليب على شكل مسحوق معقم في أكياس

- لبن في أكياس 1 لتر

وبزيادة الطاقة الإنتاجية زاد عدد العاملين من 38 عامل دائم إلى 55 عامل بالمؤسسة وبلغت قيمة الاستثمار 51393833.931 دج.

### ثانياً- التوسع الثاني:

كان ذلك في 15-10-2004 حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 140000 لتر إلى 380000 لتر من الحليب في اليوم وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات وإضافة منتجات جديدة هي كما يلي:

- الحليب المعقم وحليب الأبقار (في قنينة 1ل)

- اللبن (في قنينة 1ل)

- الياوورت: بعدة أنواع وتشكيلات نذكر منها:

● ياؤورت الشرب ممزوج بالفواكه (في قنينة 1ل).

● ياؤورت معطر (في وعاء).

● ياؤورت ممزوج بالفواكه (في وعاء).

- الحلوى القشدية أوالتحلية (في وعاء).

وبزيادة الطاقة الإنتاجية في التوسع الثاني زاد عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل، من بينهم 35 عامل متعاقد مع المؤسسة.

وفي عام 2006 تم رفع رأسمال المؤسسة إلى 97 مليون دينار جزائري.

### ثالثا- التوسع الثالث:

امتدت هذه المرحلة من 2007 الى نهاية 2009 حيث ارتفع رأسمال المؤسسة من 97 مليون الى 120 مليون دينار جزائري وارتفعت الطاقة الإنتاجية من 380000 لتر يوميا الى 450000 لتر يوميا.

أما بالنسبة للإنتاج المرتبط بجهة الاستثمارات فهو:

- قشدة تحلية في علب.

- فلان كرمال في علب صغيرة.

- ياغورت مطبوخ في علب.

وفي سنة 2008 إلى 2009 ارتفع رأسمال الملبنة من 120 إلى 170 مليون دينار جزائري وزادت الطاقة الإنتاجية الى 540000 لتر يوميا وزاد عدد العملاء الخاص بالملبنة الى 164 عميل.

في بداية 2010 تم انطلاق العمل في وحدة الجبن لكن ليس بوتيرة متسارعة إضافة إلى ذلك فقد تم البدء في إجراء معاملات استيراد 3000 بقرة حلوب من النوع الممتاز موزعة بين 120 مربي وقسم بيطرة مؤلف من 20 مختص.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدتين تقدر ب 1 مليار دينار جزائري موزعة بين 550000000 دج لوحدة تربية البقر و450000000 دج لوحدة الجبن.

يشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الوحدتين 170 عامل لوحدة تربية الأبقار و80 عامل لوحدة الجبن.

إلى جانب التوسع في نشاط المؤسسة وزيادة الطاقة الإنتاجية وعدد العاملين بها شهد كذلك رقم الأعمال المحقق خلال الأربع سنوات الماضية زيادة كبيرة من سنة 2007 إلى غاية 2010.

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 3-1 ): رقم أعمال ملبنة الحضنة من سنة 2007 إلى 2010

رقم الأعمال المحقق	السنة
2,909,869,693.45	2007
1,517,939,056.96	2008
4,930,919,535.98	2009
5,598,310,865.39	2010

المصدر: مصلحة المحاسبة

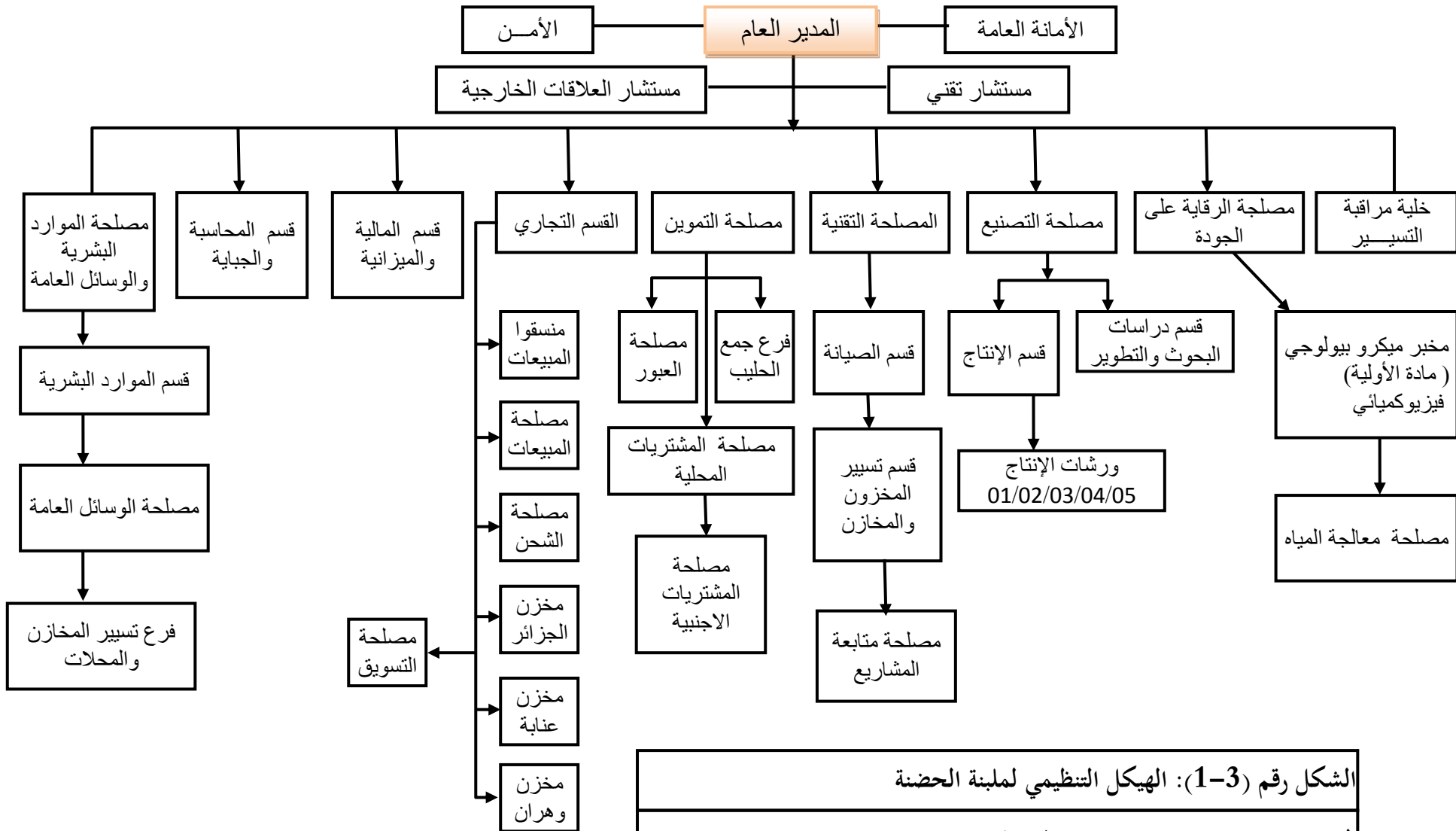
نلاحظ من خلال الجدول أن رقم أعمال الملبنة في تزايد مستمر ما عدا في سنة 2008 أين عرف انخفاض وذلك نظرا للأزمة التي عرفتها الملبنة بسبب ندرة المياه حيث أدى ذلك إلى تقليص الإنتاج وبالتالي مبيعات أقل، إلا أن هذا الانخفاض قد تم استدراكه في السنة الموالية حيث ارتفع رقم الأعمال من 1 إلى 4 مليون دينار جزائري عموما، يفسر هذا التزايد في رقم الأعمال بزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق التوسع والنمو.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين، وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة:





يتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتكون من:

- **قسم المدير العام:** وهو القلب النابض للمؤسسة ومركز اتخاذ كل القرارات
  - **الأمانة:** قسم تابع للمدير العام مباشرة، ومن مهامه تنظيم شؤون المدير العام اليومية.
  - **الأمن:** وهو القسم المكلف بحماية ممتلكات المؤسسة من كل الأخطار مثل السرقة، التفسير، الحرائق وغيرها من الآفات
  - **الاستشارات التقنية**
  - **الاستشارات القانونية والعلاقات الخارجية:** قسم مختص في الجانب القانوني للملينة سواء كان هذا الجانب محليا أو دوليا.
- إضافة إلى ما سبق، يتكون الهيكل التنظيمي من تسعة مصالح وأقسام التي تمثل همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا أو التنفيذية، وهي كالاتي:
- أولا: مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة**
- تكفل هذه المصلحة بدورها بالإشراف على ثلاث أقسام وفروع وهي:
- **فروع الموارد البشرية:** وهو القسم المسؤول عن شؤون الأفراد العاملين بالمنظمة وما يتعلق بهم من حقوق وواجبات
  - **قسم الوسائل العامة:** وهو القسم المسؤول عن سلامة وحماية مختلف التجهيزات والآلات المتعلقة بكافة الأقسام الأخرى.
  - **فرع تسيير المخزونات:** تتمثل المخزونات في هذا الفرع في المواد الأولية ومن مهامه تزويد الإنتاج من المواد الأولية بكمية ، جودة ، مكان وزمان مناسب.
- ثانيا: قسم المحاسبة والجباية:** وهو القسم المسؤول عن إجراء مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية.
- ثالثا: قسم المالية والموازنة:** يهتم بإعداد الموازنة والتنبؤات النشاط المؤسسة المستقبلي بالإضافة إلى الشؤون المالية للمؤسسة.
- رابعا: القسم التجاري:** وهو القسم المسؤول عن بيع وتخزين المنتجات النهائية يتكفل بالإشراف على الأقسام التالية:

- مصلحة تنسيق المبيعات (الإشراف )

- مصلحة المبيعات

- مصلحة التسويق والتي تم إنشاؤها حديثا وكان مقرها - بالجزائر العاصمة وتضم ثلاثة مخازن للمنتجات النهائية بكل من عنابة، وهران، العاصمة.

خامسا مصلحة التموين: تهتم بتوريد المنظمة بما تحتاجه للعينة الإنتاجية وتتكفل بالإشراف على الأقسام التالية:

- مصلحة العبور

- قسم جمع الحليب

- مصلحة المشتريات المحلية

- مصلحة المشتريات الأجنبية

سادسا المصلحة التقنية: لها دور صيانة وحماية الآلات والمخزونات إضافة إلى متابعة تقدم سير المشاريع وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم الصيانة

- قسم تسير المخزونات

- قسم خلية متابعة المشاريع

سابعا: مصلحة الإنتاج (التصنيع): وتشرف على كافة مراحل الإنتاج تتكفل بالإشراف على قسمين:

- قسم للإنتاج والذي يضم بدوره خمس ورشات للإنتاج.

- قسم البحث والتطوير والدراسات والطرق.

ثامنا: مصلحة الرقابة على الجودة: ومن مهامها التحليل الميكروبيولوجي. التحليل الحيوي، تحليل الماء. توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير. مراقبة معايير النظافة.

وتتكفل هذه المصلحة بالإشراف على:

- مخبر التحاليل للمادة الأولية والمادة المنتجة.

- مصلحة لمعالجة المياه.

تاسعا: خلية مراقبة التسيير: تهتم هذه الوحدة بالتأكد من سير عمل المنظمة كما هو مخطط وتحليل الانحرافات إن وجدت.

من خلال ما سبق نستنتج أن الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة يتوافق وخصائص الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة وذلك باحتوائه على قسم للبحث والتطوير (R et D) وأن وظيفة الموارد البشرية تحتل موقعها المناسب في الهيكل التنظيمي وما ينقصها أن تفصل مصلحة الموارد البشرية عن قسم الوسائل العامة.

### المطلب الثالث: نشاط مؤسسة ملبنة الحضنة وأهدافها

**أولاً: نشاط المؤسسة:** تنشط المؤسسة في ميدان إنتاج الحليب ومشتقاته، حيث تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات المستهلكين، وعلى العموم يمكن تلخيص نشاط المؤسسة في ثلاث عناصر أساسية هي:

**أ) الشراء:** من أجل تزويدها بالمواد الأولية لمباشرة عملياتها الإنتاجية تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين، حيث تستورد المؤسسة حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما الجودة والسعر، حيث تتعامل المؤسسة مع العديد من الموردين الأجانب من مختلف الدول كفرنسا وسويسرا وهولندا والدانمارك... الخ، بالإضافة إلى العديد من الموردين المحليين.

**ب) الإنتاج:** بعد أن تقوم بعملية شراء المواد الأولية، تقوم المؤسسة بأهم عملية في نشاطها وهي الإنتاج، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، والتي تنتج بشكل يومي وفي كل المواسم، وكذلك تنتج حسب طلبات الزبائن.

**ج) البيع:** وهذا النشاط يشرف عليه قسم المبيعات، حيث هناك حالتين:

- في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل فقط الذي يتم الاتفاق عليه، إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون؛

- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

من خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجد أنه ينقسم إلى مرحلتين، المرحلة الأولى تتمثل في الإنتاج، أما الثانية فتتمثل في تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي يتم بها إيصال السلعة إلى المستهلك أو العميل.

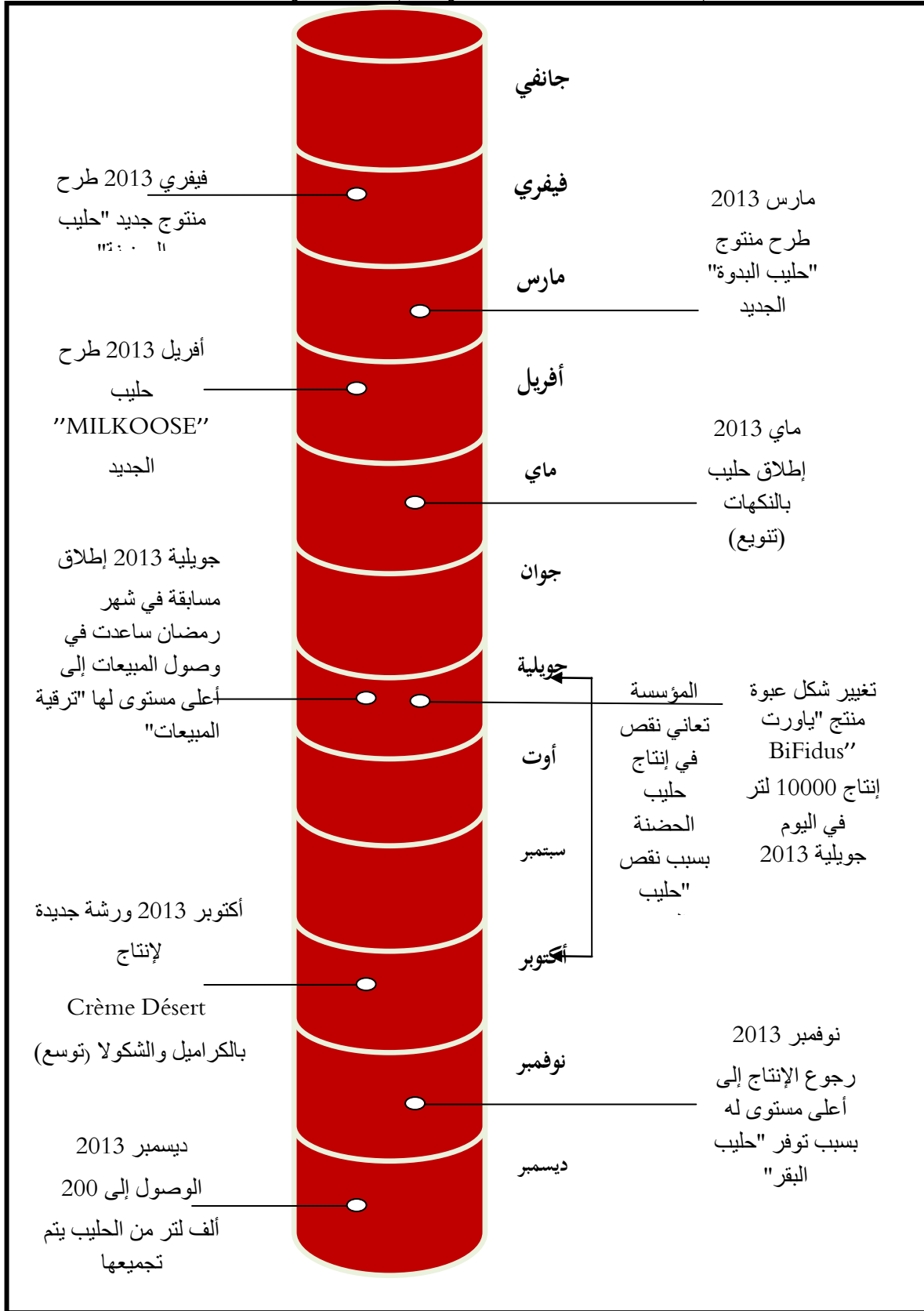
### ثانياً: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:

- محاولة ضمان تغطية أكبر للطلب على الحليب في السوق الوطنية؛
- العمل على إنتاج منتجات جديدة وبجودة عالية بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين وأذواقهم؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية وهذا بتوفير مناصب العمل، وبالتالي التقليل من ظاهرة البطالة؛

- الرفع من حجم المبيعات من أجل كسب حصة سوقية معتبرة؛
- تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من احتكار السوق؛
- محاولة كسب رضا المستهلكين وإقناعهم بجودة منتجاتها؛
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة ملائمة ودائمة للقدرات الإنتاجية للحفاظ عليها؛
- تقليل التبعة للخارج فيما يخص استيراد المواد الأولية؛
- توسيع نشاطات المؤسسة وذلك بتنويع تشكيلة منتجاتها ومحاولة إنتاج منتجات أخرى مثل: الزبدة، العصير، الجين... الخ.
- تعديل وابتكار في كل مجال نشاطها،

الشكل رقم (3-2): محطات هامة في العام 2013 في ملبنة الحضنة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات من مدير الإنتاج

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقدم هذا المبحث عرض مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشتمل وصف المجتمع وعين الدراسة إضافة إلى بيان أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تقرننا على الأقل من تأكيد الفرضيات اتبعنا منهجا علميا ويعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" لذلك اتبعنا المنهج التحليلي والذي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة.

### أولاً: مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد العينة المختارة يتوجب تحديد وتعريف مجتمع الدراسة بحيث يعرف هذا الأخير على أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها، والتي تشترك فيما بينها في الصفة الأساسية محل اهتمام الباحث. ويعتبر تحديد المجتمع ضروري لمعرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم وللتأكد أيضا من تمثيل العينة للمجتمع بصدق، حيث تتمثل مجتمع هذه الدراسة هنا في موظفي مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة.

### ثانياً: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة حيث تم اللجوء إلى اختيار عينة من المجتمع نظرا لصعوبة إجراء الدراسة فقد حصرنا دراستنا على مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة وأخذنا بعين الاعتبار ما تحتويه استمارة الاستبيان من أسئلة كثيرة التي تتطلب الوقت الطويل للإجابة عليها، وكذا الإمكانيات المادية المتاحة للدراسة، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وذلك بتوزيع 50 استبيان على الموظفين بمؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة من الفترة 2018/05/27 إلى غاية 2018/06/03، وتم استبعاد 4 استمارات وفي الأخير تم الاعتماد على 46 استمارة لغرض التحليل الإحصائي أي ما نسبته 92% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-2): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
92%	46	عدد الاستثمارات المسترجعة
8%	4	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
0%	00	عدد الاستثمارات الملغاة
92%	46	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب

### ثالثا: طريقة سحب العينة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب العينات وجب علينا تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة، حيث اعتمدنا على الطريقة العشوائية وهذا لكونها أكثر ملاءمة لتمثيل مجتمع الدراسة.  
**رابعاً: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.**

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية، ولقد استخدمنا بعضاً من هذه الأساليب في دراستنا والتي سوف نتطرق لها.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (package for social sciences statistical) الإصدار (22) في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

✓ **معامل الثبات Cronbach Alpha**: لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملاءمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من (0.6).

✓ **معامل الصدق**: الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات Cronbach Alpha ويشير إلى الاتساق الداخلي البنود الاستبانة.

✓ **التكرارات والنسب المئوية**: للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في الدراسة (الجنس والفئات العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)

- ✓ **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل من محور الحوافز والإبداع التنظيمي حسب أعلى متوسط حسابي
- ✓ **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداءً من قيمة الانحراف الأقل.
- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة

#### المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة (الاستبيان)

كما ذكرنا سابقاً تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومنه سنصل إلى أهداف الدراسة، وفيما يلي شرح مدى صلاحيته وثباته وقد تم استخدام ألفا كرونباخ لهذا الغرض.

#### أولاً: أدوات البحث (الاستبيان)

حيث صمم الاستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) على النحو التالي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

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

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1,66
متوسط	من 1,67 إلى 2,34
مرتفع	من 2,35 إلى 3

وقد قسم الاستبيان إلى قسمين وهما كالتالي:



- القسم الأول: يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)
- القسم الثاني: يحتوي على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ويتكون من محورين رئيسيين هما:  
المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل الحوافز ويحتوي على 14 عبارة.

البعد	رقم العبارة
الحوافز المادية	من 1 إلى 7
الحوافز المعنوية	من 8 إلى 14

المصدر: من إعداد الطالب

المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع الإبداع التنظيمي ويحتوي على 14 عبارة.

البعد	رقم العبارة
الإبداع التنظيمي	من 1 إلى 14

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان:

وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارة المكونة لمقاييس الدراسة، وقد تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول الآتي:  
الجدول رقم (3-4): يوضح اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	الحوافز المادية	7	0,61	0,78
2	الحوافز المعنوية	7	0.68	0,82
3	الإبداع التنظيمي	14	0.69	0.71
4	جميع الفقرات	28	0.64	0.8

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن كل النسب أكبر من 0.6 وعموماً هذه النسب تدل على صدق أداة الدراسة كما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية نوعاً ما، أي أن درجة الثبات تبرر استخدامها لأغراض الدراسة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل 0.64 ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض بيانات الدراسة واهم النتائج المتوصل إليها وذلك بتحليل وتفسير استجابات أفراد العينة.

#### المطلب الأول: دراسة الخصائص الديموغرافية وتحليلها

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد في الدراسة الميدانية، تناول القسم الأول من الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي كما يلي:

#### أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

بالاستعانة ببرنامج SPSS تم استخراج الجدول رقم (3-5) الخاص بمتغير الجنس.

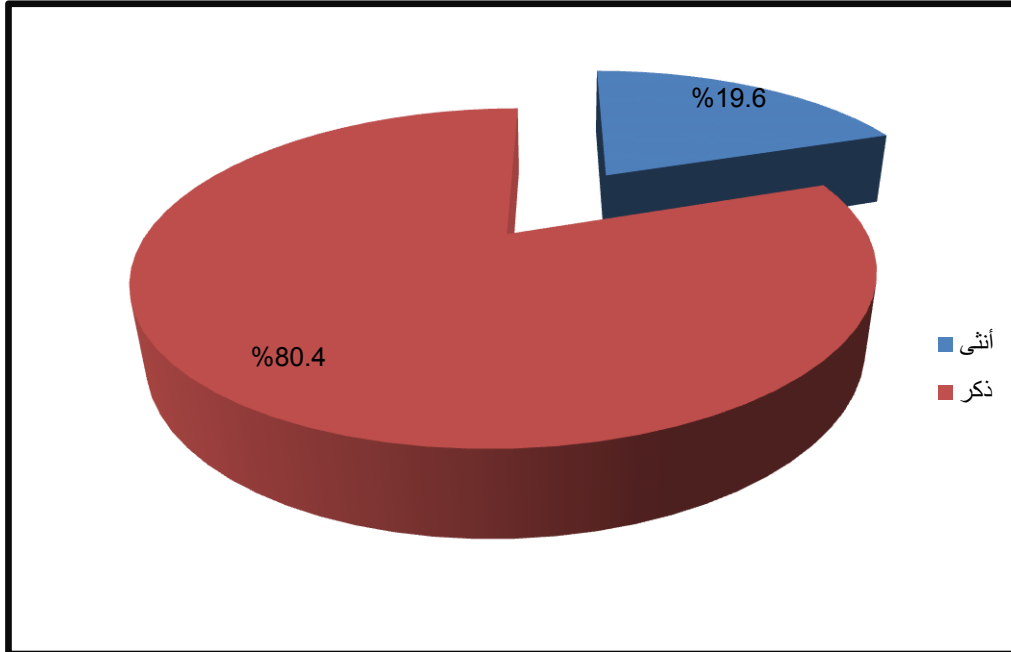
الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
80.4%	37	ذكر
19.6%	9	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (3-5) نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 37 ونسبة 80,4% في حين بلغ عدد الإناث 9 ونسبة 19.6% ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث إلى طبيعة النشاط في المؤسسة.

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

بالاستعانة ببرنامج SPSS تم استخراج الجدول رقم (3-6) الخاص بمتغير العمر.

الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرارات	العمر
23.9%	11	أقل من 25 سنة
26.1%	12	من 25 سنة إلى 30 سنة
32.6%	15	من 30 سنة إلى 40 سنة
17.4%	8	أكثر من 40 سنة
100%	46	المجموع

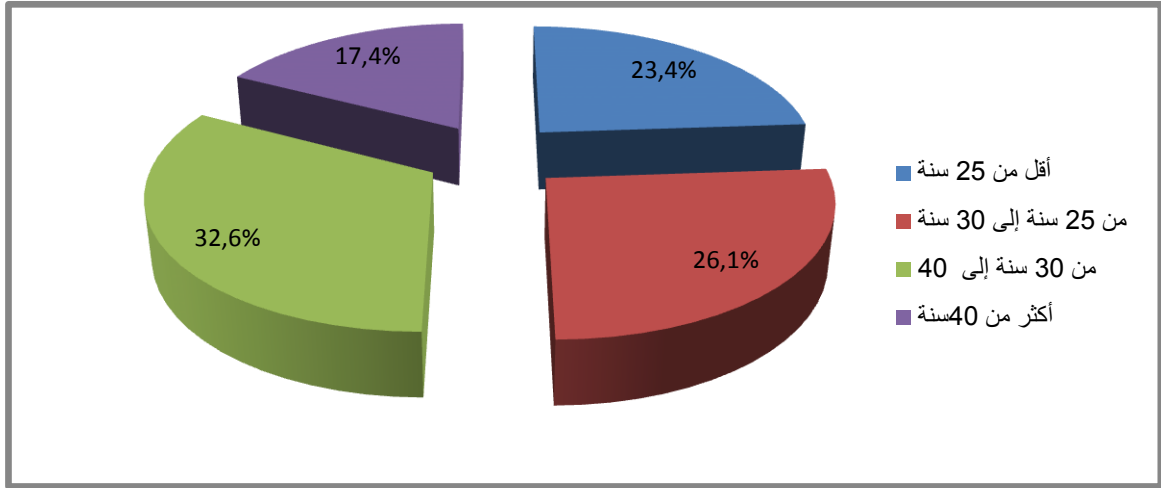
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أعلاه أن نسبة 23,9% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة فنسبتهم 32,6% وهي الفئة الكبيرة وهذا مؤشر إيجابي لأن فئة الشباب هم أكثر العاملين الذين تم استجوابهم تقل أعمارهم عن 40 سنة، في حين بلغت عدد الأفراد والذين

تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 30 سنة 12 فرد أي ما يعادل 26,1 % بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم الأكثر من 40 سنة 17,4% أي ما يعادل 8 أفراد من إجمالي العينة ككل وهي نسبة منخفضة نوعا ما وهذا ما يدل على الصعوبات والمخاطر المترتبة عن طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب معدل أعمار منخفض.

والشكل الموالي يبين ذلك

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

بالاستعانة ببرنامج SPSS تم استخراج الجدول رقم (3-7) الخاص بتغيير الخبرة.

الجدول رقم (3-7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

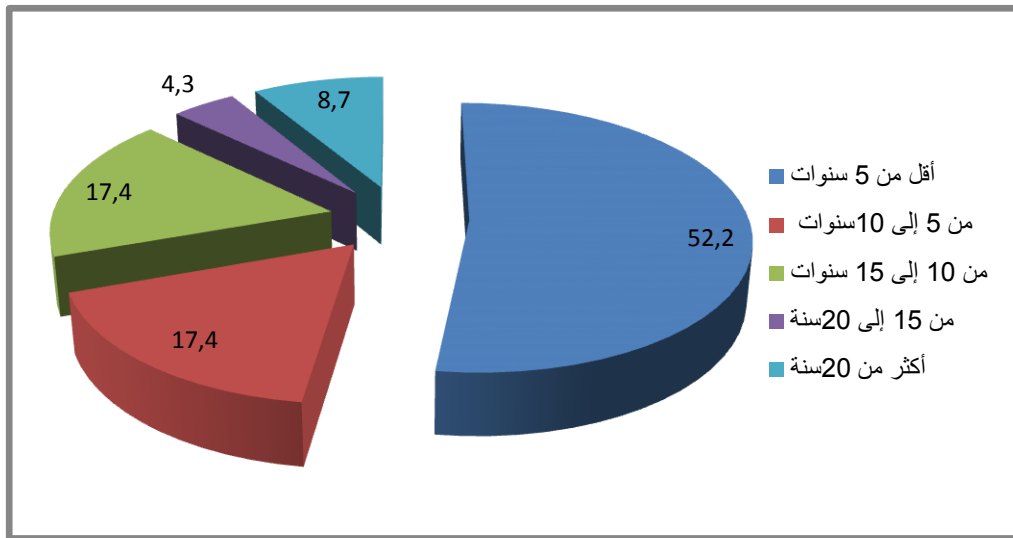
النسب المئوية	التكرارات	الخبرة
52,2%	24	أقل من 5 سنوات
17,4%	8	من 5 إلى 10 سنوات
17,4%	8	من 10 إلى 15 سنوات
4,3%	2	من 15 إلى 20 سنة
8,7%	4	أكثر من 20 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) أعلاه يتضح أن ما نسبة 52,2% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية، وما نسبته 8,7% من أفراد العينة لديهم أكثر من 20 سنة خبرة مهنية وكذلك نجد نسبة 17,4% من أفراد العينة ما بين 5 إلى 15 سنوات خبرة مهنية.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

#### رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

بالاستعانة ببرنامج SPSS تم استخراج الجدول رقم (3-8) الخاص بمتغير المؤهل العلمي.

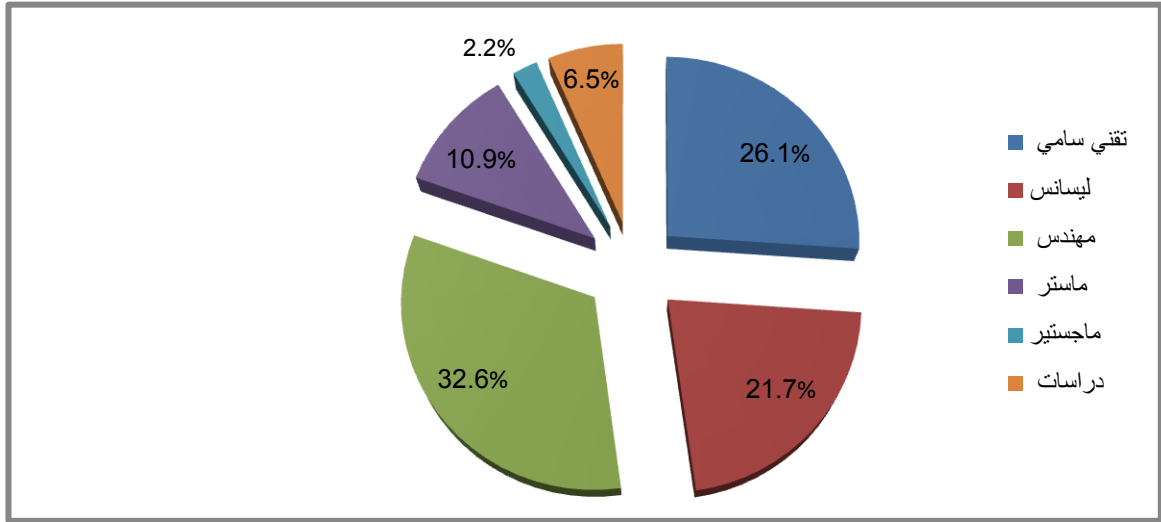
الجدول رقم (3-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
26.1%	12	تقني سامي
21.7%	10	ليسانس
32.6%	15	مهندس
10.9%	5	ماستر
2.2%	1	ماجستير
6.5%	3	شهادات دراسات عليا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة 32,6% لهم مستوى مهندس وأن ما نسبته 26,1% لهم مستوى تقني سامي، أما نسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى ماجستير 2,2% ويمكن تفسير ذلك بالقول بأن معظم الوظائف في المؤسسة لا تتطلب مستوى تعليمي متقدم بالإضافة إلى ابتعاد أصحاب مستوى شهادات دراسات عليا عن العمل في مثل هذا النوع من المؤسسات.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان

أولاً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الحوافز المادية

سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة اتجاهات أفراد العينة حول الحوافز المادية وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، لغرض معرفة مستوى الحوافز المادية في مؤسسة ملبنة الحضنة.

الجدول رقم (3-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة

الحضنة حول الحوافز المادية

رقم الفقرة	التكرارات والنسبة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	موافق	محايد	غير موافق				
1	10	06	30	1.5652	0.83406	07	ضعيف
	21.7%	13%	65.2%				
2	09	12	25	1.6522	0.79491	06	ضعيف

				54.3%	26.1%	19.6%	
متوسط	04	0.86589	2.3043	12	08	26	3
				26.1%	17.4%	56.5%	
مرتفع	03	0.82620	2.3696	10	09	27	4
				21.7%	19.6%	58.7%	
مرتفع	01	0.52429	2.7609	02	07	37	5
				04.3%	15.2%	80.4%	
متوسط	05	0.84927	2.1087	14	13	19	6
				30.4%	28.3%	41.3%	
مرتفع	02	0.80488	2.4130	09	09	28	7
				19.6%	19.6%	60.9%	
متوسط	///	0.78564	2.1677	102	64	156	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 5، 7، 4، حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 0.52429، 2.7609، 2.4130، 2.3696، مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 0.86589، 0.82620، 0.80488، بينما حصلت العبارات 3، 6، على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.3043، 2.1087، مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على الترتيب 0.84927، 0.86589، بينما حصلت العبارات 2، 1، على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 1.6522، 1.5652، مما يعكس اتجاه ضعيف بانحرافات معيارية على الترتيب 0.79491، 0.83406، أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2.1677، مما يعكس اتجاه متوسط بانحراف معياري قدر بـ 0.78564 وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم الحوافز المادية.

ثانياً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الحوافز المعنوية

سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة اتجاهات أفراد العينة حول الحوافز المعنوية وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، لغرض معرفة مستوى الحوافز المعنوية في مؤسسة ملبنة الحضنة.





ثالثاً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الإبداع التنظيمي.

سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة اتجاهات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، لغرض معرفة مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة.

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة ملبنة الحضنة حول الإبداع التنظيمي.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسبة			رقم الفقرة
				غير موافق	محايد	موافق	
متوسط	13	0.87477	2.3478	12	06	28	1
				26.1%	13%	60.9%	
مرتفع	10	0.83550	2.4565	10	05	31	2
				21.7%	10.9%	67.4%	
مرتفع	01	0.54240	2.8043	03	03	40	3
				06.5%	06.5%	87%	
مرتفع	05	0.74988	2.5652	07	06	33	4
				15.2%	13%	71.7%	
مرتفع	03	0.67387	2.6522	05	06	35	5
				10.9%	13%	76.1%	
مرتفع	02	0.59831	2.6739	03	09	34	6
				06.5%	19.6%	73.9%	
متوسط	14	0.81294	2.3043	10	12	24	7
				21.7%	26.1%	52.2%	
مرتفع	11	0.76645	2.4378	08	14	24	8
				17.4%	30.4%	52.2%	
مرتفع	04	0.58027	2.5870	02	15	29	9
				04.3%	32.6%	63%	

مرتفع	09	0.69087	2.5217	05	12	29	10
				10.9%	26.1%	63%	
مرتفع	06	0.62206	2.5435	03	15	28	11
				06.5%	32.6%	60.9%	
مرتفع	08	0.72232	2.5217	06	10	30	12
				13%	21.7%	65.2%	
مرتفع	12	0.74762	2.4130	07	13	26	13
				15.2%	28.3%	56.5%	
مرتفع	07	0.75245	2.5217	07	08	31	14
				15.2%	17.4%	67.4%	
مرتفع	//	0.71212	2.5250	88	134	422	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 3، 6، 5، 9، 4، 11، 14، 12، 10، 2، 8، 13، حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.8043، 2.6739، 2.6522، 2.5870، 2.5652، 2.5435، 2.5217، 2.5217، 2.5217، 2.4565، 2.4378، 2.4130، مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 0.54240، 0.59831، 0.67378، 0.58027، 0.74988، 0.62206، 0.75245، 0.75232، 0.69087، 0.83550، 0.76645، 0.74762، بينما حصلت العبارات 1، 7، على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.3478، 2.3043، مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على الترتيب 0.87477، 0.81294، أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية قدر بـ 2.5250، مما يعكس اتجاه مرتفع بانحراف معياري قدر بـ 0.71212. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر بها إبداع تنظيمي.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجانب يتم اختبار الفرضيات، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وللتحقق من أن للحوافز دور في تعزيز الإبداع التنظيمي تم وضع ثلاث فرضيات وتم استخدام نموذج بيرسون لاختبار كل فرضية إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع التنظيمي، لاختبار هذه الفرضيات لا بد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وكل من أنواع الحوافز المادية والمعنوية وذلك باعتبار الإبداع التنظيمي متغير تابع والحوافز متغير مستقل، حيث تم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى العينة، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى العينة أكبر من 0,05 ونقبل الفرضية إذا كان مستوى العينة أقل من 0,05، كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل نوع من أنواع الحوافز السابقة الذكر والإبداع التنظيمي، فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الحوافز والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملينة الحضنة -المسيلة-.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع التنظيمي.

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط بين المتغير المستقل الحوافز والمتغير التابع الإبداع التنظيمي.

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العينة	
دالة إحصائية	0.015	0.357	46	الحوافز والإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.015 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع التنظيمي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.357، الذي يدل على انه توجد علاقة طردية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة -المسيلة-.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-13): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العينة	
دالة إحصائية	0,000	0.536	46	الحوافز المادية والإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.536، الذي يدل على انه توجد علاقة طردية قوية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الجضنة -المسيلة-.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العينة	
غير دالة إحصائيا	0.160	0.211	46	الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3-14) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.160 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول انه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي، وقدر معامل الارتباط بـ 0.211، والذي يدل على انه توجد علاقة طردية ضعيفة بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية **H<sub>0</sub>** ونرفض الفرضية البديلة **H<sub>1</sub>**.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم تعريف شامل لمؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة ثم تعرضنا إلى طبيعة الحوافز والإبداع التنظيمي فيها بواسطة استبيان تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة ولمعرفة النتائج المتحصل عليها في المؤسسة قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS"، وبعد ذلك تم تفسير النتائج المتحصل عليها حيث يمكن القول بناء على الاتجاه العام لإجابات المستجوبين بأن الموافقة على استعمال الحوافز المادية كانت متوسطة بينما كانت الموافقة على الحوافز المعنوية ضعيفة أما بخصوص الإبداع التنظيمي فكان رأي مجتمع الدراسة مرتفع، وتم التوصل إلى أن هناك دور للحوافز في تعزيز الإبداع التنظيمي والذي يظهر من خلال الحوافز المادية.

نخاتمة



من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن العنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي مؤسسة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة، حيث تتخذ الحوافر عدة أشكال منها المادية والمعنوية والتي من شأنها أن ترفع حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم وإشباع احتياجاتهم ما قد يزيد من جودة النواتج. لكن لا بد أن تضع المنظمات أسس واضحة وعادلة للتحفيز وتصميم نظام حوافر فعال وعادل والذي من شأنه تحريك واستثارة الدوافع وتفعيلها لبلوغ أهداف المنظمة. ولا شك أن من بين هذه الأهداف الوصول بمستوى العاملين إلى الإبداع لاسيما الإبداع التنظيمي الملائم وفتح الحوار والاتصال بين الإدارة والعاملين والاعتماد على التدريب لإعداد المورد البشري وتأهيله، كما تبين أن الإبداع التنظيمي يتأثر بالخبرة أي الكفاءات والمهارات التي تؤدي إلى تفكير إبداعي، أما المؤثر الثاني يتمثل في مهارات التفكير الإبداعي أي ما يتوصل إليه العامل من أفكار جديدة، أما المؤثر الثالث الحوافر والذي ينص على أن المبدع لا بد أن تكون لديه رغبة قوية للعمل والتي تكون من خلال تلك الحوافر.

أما الدراسة في جانبها التطبيقي بمؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة تم التوصل إن أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها من خلال الحوافر المادية بدرجة متوسطة حسب رأي عينة الدراسة بينما الحوافر المعنوية كانت تستعمل بدرجة ضعيفة، كما تم التوصل على أنه يوجد إبداع تنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة .

### أولاً: نتائج الدراسة

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

#### أ) نتائج الدراسة النظرية

- ✓ تلعب الحوافر دافع أساسيا لتحريك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه .
- ✓ تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ تلعب الحوافر دورا حاسما في استشارة وتوجيه السلوك الفرد .
- ✓ الحوافر المادية والمعنوية تؤثر بشكل كبير على الإبداع التنظيمي والذي يظهر من خلال:
  - الحوافر المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.



- الحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المحزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

### (ب) نتائج الدراسة الميدانية

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الحوافز والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الحوافز المادية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الحوافز المعنوية والإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة - المسيلة.
- ✓ كما أثبتت الدراسة أن مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة:
  - تقوم بتقديم الحوافز المادية في حين لا تهتم بتقديم الحوافز المعنوية.
  - أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر بها إبداع تنظيمي.

### ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض من التوصيات تتمثل في:

- ✓ نوصي المؤسسة محل الدراسة بزيادة الدعم إلى الحوافز المادية والمعنوية من أجل تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين.
- ✓ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض صلاحيات للعمال من أجل تحسين حس المسؤولية لديهم.
- ✓ إشراك العمال في القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم لكي تتم تنفيذها بجدية وبدقة تامة.
- ✓ ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبدع، مما يعزز الثقافة الداعمة للإبداع التنظيمي ويحقق أهداف المنظمة في التقدم والاستمرار.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- ✓ مساهمة البرامج التدريبية في زيادة فاعلية الحوافز في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة



المراجع

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية.

- 1- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال ( الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الأولى، مكتبة العكيان، الرياض، 2004 .
- 2- احمد طرطار، " الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
- 4- احمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
- 5- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 6- اسماعيل علي بسيوني، رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المؤسسات، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 7- الدكتور بشير العلاق، الإدارة الحديثة ( نظريات ومفاهيم )، دار اليازوري، 2008.
- 8- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008 .
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الطبعة الثانية، 2010 .
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 2008.
- 11- خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 12- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 14- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005
- 16- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية ( مبادئ وأصول وعلم وفن )، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007 .

- 17- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع التنظيمي والابتكار في المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 .
- 18- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009 .
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2012.
- 20- عبد العزيز حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى، 2009.
- 21- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 22- عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية، جامعة المنصورة، مصر 2002.
- 23- عصام الدين أبو غفلة، إتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية ( النظرية والتطبيق )، الطبعة الأولى، شركة الجمهورية الحديثة للتحويل وطباعة الورق، مصر، 2003 .
- 24- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر ، 2000.
- 25- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 26- كاظم محمود خضير و خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، 2000 .
- 27- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004 .
- 28- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004 .
- 29- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ( التحليل على مستوى الجماعات )، المكتب الجامعي الحديث، مصر الطبعة الأولى، 2009 .
- 30- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 31- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة ( علم وتطبيق )، الطبعة الثالثة، الأردن 2008.
- 32- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .

- 33- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008 .
- 34- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 35- مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة، مصر، مجموعة النيل العربي للنشر، 2004.
- 36- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 37- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
- 38- نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 2007.
- 39- نجم عبود، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003 .
- 40- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار الكنوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2007 .
- 41- ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008 .
- ثانيا: الكتب بالفرنسية.

1-Gille Rotman, **L'innovation technologique dans l'industrie**, N168, Décembre2002 .

2-Michel Robert, Mercel Devaux, **Stratégie pour innover**, dunod paris, 1996 .

ثالثا: قائمة المجالات.

- 1- أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 4، المجلد 18، جامعة مؤتة الأردن، 2010 .
- 2- القحطاني، سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مجلد14، العدد2.
- 3- إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4 العدد 8، البصرة، 2011.

- 4- بن الندير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 4 ديسمبر، 2010.
  - 5- حيدر خضر سليمان، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع ( دراسة ميدانية في جامعة الموصل )، جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الحجم 21، العدد 10، 2010.
  - 6- شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة قالمة، العدد السادس، ديسمبر 2009.
  - 7- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
  - 8- عبد الرحمان أحمد هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، أكاديمية نايف العربية لعلوم الأمنية الرياض، العدد 20، 1416 هجري .
  - 9- فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.
  - 10- محمد الحراحشة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006.
- رابعا: المؤتمرات والندوات العلمية.
- 1- أوسير منور وكواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع الموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
  - 2- درويش مروان جمعة، "ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين" بحث مقدم الى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 افريل 2006.
  - 3- زويد زهراء، بوكرش محمد، أساليب الأداء الفعال، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009.
  - 4- زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005 .

- 5- شريف غياط واسماء زردوري، مداخلة بعنوان تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010 .
  - 6- طلال نصير، نجم العزاوي، ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011 .
  - 7- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011 .
  - 8- ميلود زيد الخير و عبد القادر بن رطال، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
- خامسا: الرسائل الجامعية.
- 1- أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى اطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، فلسطين، 2009.
  - 2- القيسي، محمد سعيد مهير، واقع الابداع في الدوائر الحكومية، دراسة استكشافية لامارة ابو ظبي، رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الاردن، 2002.
  - 3- إيناس عبد الرؤوف الشتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
  - 4- توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008 .
  - 5- رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.



- 6- رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى )، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2008 .
  - 7- سعود ضيف الله الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
  - 8- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالإبداع التنظيمي، مذكرة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، 2016.
  - 9- شبلي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير ( غير منشورة )، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
  - 10- عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003 .
  - 11- عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008.
  - 12- مرماط نبيلة، فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.
  - 13- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- سادسا: المواقع الالكترونية.

01- فراس الشلي، وخالد بن حمدان، أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي، على الموقع:

اليوم: 15/04/2018، الساعة 09:30 [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/54.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/54.doc)

قائمة



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلم

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان :

الأخ الفاضل .....،الأخت الفاضلة.... ،تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان " دور الحوافز في تعزيز الإبداع

التنظيمي " وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، لذا الرجاء منكم التكرم

بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه

مناسبا، علما بان المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ :

\* محبوب مراد

إعداد الطالب :

\* عشب عيسى

القسم الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 25 سنة  25 إلى 30

من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنوات  من 15 إلى 20 سنة

20 سنة فأكثر

4. المؤهل العلمي:

تقني سامي  ليسانس

مهندس  ماستر

ماجستير  شهادات دراسات عليا

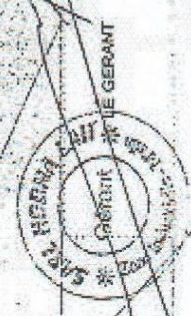
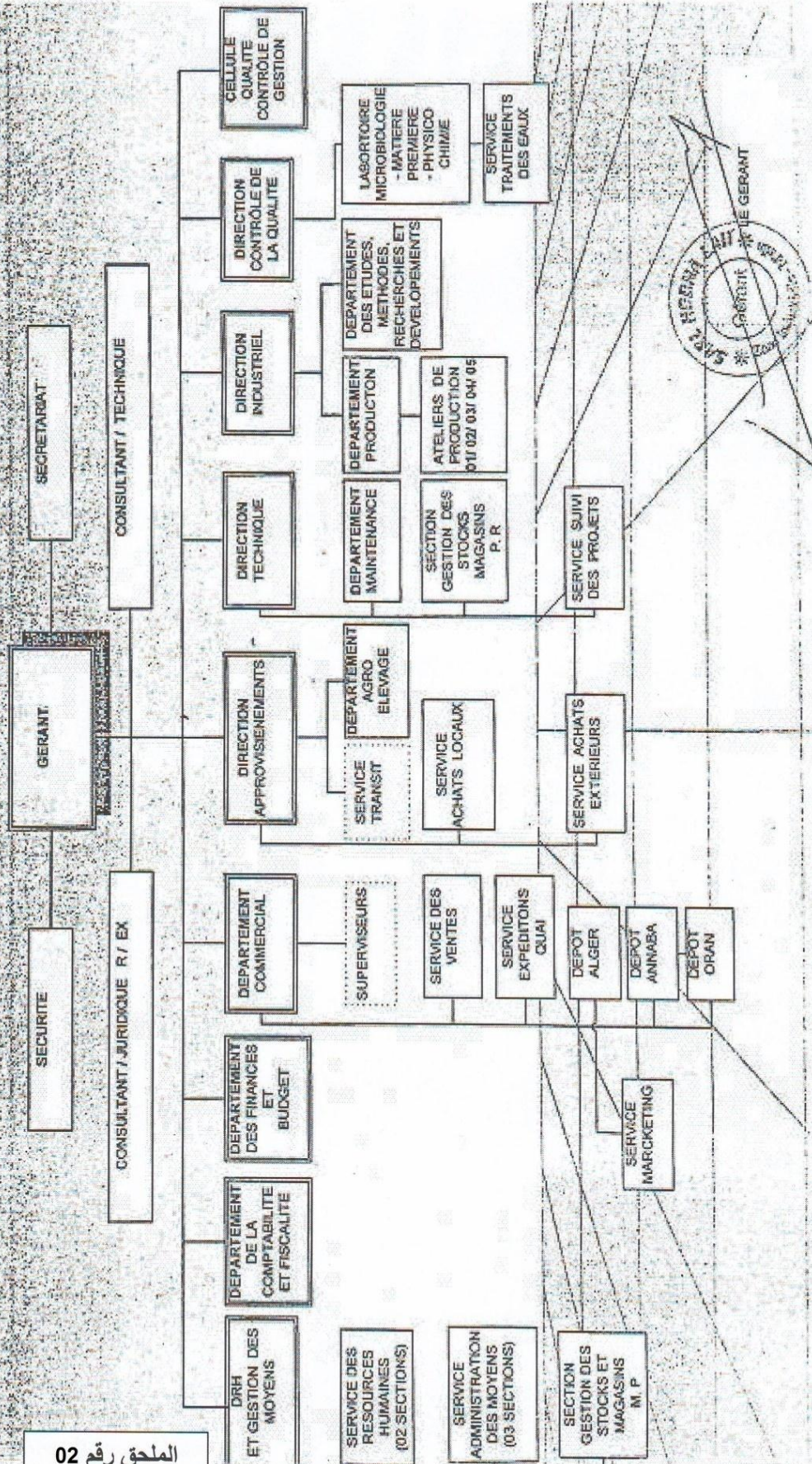
القسم الثاني: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة والتي توافق رأيك

المحور الأول: الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الحوافز المادية: هي مجموعة القيم المادية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين				
01	ما تحصل عليه من الأجر يتوافق مع الجهد المبذول.			
02	الأجر الذي تتقاضاه يلي احتياجاتك الأساسية .			
03	تمنحك المؤسسة مكافآت مالية تحفزك على إنجاز العمل بكفاءة .			
04	تمنحك المؤسسة مكافآت نتيجة ساعات العمل الإضافية مما يدفعك للعمل أكثر .			
05	أحصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة.			
06	تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي.			
07	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كالنقل ، الأكل، العلاج.....			
الحوافز المعنوية: وتتمثل في الأشياء غير المادية التي تقدمها المؤسسة مثل التكرم والشكر والتقدير .... الخ.				
08	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات تكريم للمتميزين والمتقاعدين.			
09	تقوم المؤسسة في إشراككم في عملية اتخاذ القرار التي لها علاقة بوظيفتكم .			
10	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل.			
11	تقوم المؤسسة بنشر أسماء الموظفين المحفزين في لوحات شرف خاصة بذلك.			
12	تحصلت على ترقية مناسبة خلال مسارك الوظيفي.			
13	تقدم المؤسسة شهادات تقدير وعرافان للعاملين لتشجيعهم على العمل بكفاءة.			
14	تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حس المسؤولية لديهم .			

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي: هو اكتشاف أفكار جديدة وعمليات إدارية وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف المؤسسة مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	أسعى لإنتاج أفكار جديدة وأقدمها في مجال العمل.			
02	أقوم بتطوير أساليب جديدة في تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها.			
03	تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك بأسلوب متطور ومبدع.			
04	أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً للآخرين.			
05	لدي القدرة على طرح أفكار الجديدة والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .			
06	أملك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.			
07	توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين.			
08	تمنح المؤسسة للعاملين حرية طرح آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وإن كانت مخالفة لآراء رؤسائهم.			
09	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .			
10	أقوم بتغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.			
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زاوية مختلفة.			
12	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.			
13	تشجع المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدة العاملين في تنوع لأساليب جديدة لأداء العمل.			
14	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.			



الملحق رقم (03)

اتجاهات العينة حول البيانات لشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	37	80,4	80,4	80,4
أنثى	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide 25 من اقل	11	23,9	23,9	23,9
30 إلى 25 من	12	26,1	26,1	50,0
40 إلى 30 من	15	32,6	32,6	82,6
40 من اكبر	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide سنوات 5 من اقل	24	52,2	52,2	52,2
10 إلى 5 من	8	17,4	17,4	69,6
15 إلى 10 من	8	17,4	17,4	87,0
20 إلى 15 من	2	4,3	4,3	91,3
20 من أكثر	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سامي تقني	12	26,1	26,1	26,1
ليسانس	10	21,7	21,7	47,8
مهندس	15	32,6	32,6	80,4
ماستر	5	10,9	10,9	91,3
ماجستير	1	2,2	2,2	93,5
عليا دراسات شهادات	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	



الملحق رقم (04): اتجاه العينات نحو محاور الدراسة

- اتجاهات العينة حول الحوافز المادية

Q1

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	30	65,2	65,2	65,2
محاييد	6	13,0	13,0	78,3
موافق	10	21,7	21,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Q2

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	25	54,3	54,3	54,3
محاييد	12	26,1	26,1	80,4
موافق	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Q3

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	12	26,1	26,1	26,1
محاييد	8	17,4	17,4	43,5
موافق	26	56,5	56,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Q4

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	10	21,7	21,7	21,7
محاييد	9	19,6	19,6	41,3
موافق	27	58,7	58,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Q5

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
محاييد	7	15,2	15,2	19,6
موافق	37	80,4	80,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q6**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	14	30,4	30,4	30,4
محاييد	13	28,3	28,3	58,7
موافق	19	41,3	41,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q7**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	9	19,6	19,6	19,6
محاييد	9	19,6	19,6	39,1
موافق	28	60,9	60,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

-اتجاهات العينة حول الحوافز المعنوية

**Q8**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	21	45,7	45,7	45,7
محاييد	12	26,1	26,1	71,7
موافق	13	28,3	28,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q9**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	39	84,8	84,8	84,8
محاييد	4	8,7	8,7	93,5
موافق	3	6,5	6,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q10**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	42	91,3	91,3	91,3
محاييد	3	6,5	6,5	97,8
موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q11**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	42	91,3	91,3	91,3
محاييد	2	4,3	4,3	95,7
موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q12**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	35	76,1	76,1	76,1
محاييد	9	19,6	19,6	95,7
موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q13**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	43	93,5	93,5	93,5
محاييد	1	2,2	2,2	95,7
موافق	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**Q14**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	43	93,5	93,5	93,5
محاييد	2	4,3	4,3	97,8
موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**-اتجاهات العينة حول الإبداع التنظيمي****A1**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	12	26,1	26,1	26,1
محاييد	6	13,0	13,0	39,1
موافق	28	60,9	60,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A2**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	10	21,7	21,7	21,7
محاييد	5	10,9	10,9	32,6
موافق	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A3**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
محاييد	3	6,5	6,5	13,0
موافق	40	87,0	87,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A4**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	7	15,2	15,2	15,2
محاييد	6	13,0	13,0	28,3
موافق	33	71,7	71,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A5**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	5	10,9	10,9	10,9
محاييد	6	13,0	13,0	23,9
موافق	35	76,1	76,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A6**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
محاييد	9	19,6	19,6	26,1
موافق	34	73,9	73,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A7**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	10	21,7	21,7	21,7
محاييد	12	26,1	26,1	47,8
موافق	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A8**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	8	17,4	17,4	17,4
محاييد	14	30,4	30,4	47,8
موافق	24	52,2	52,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A9**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	2	4,3	4,3	4,3
محاييد	15	32,6	32,6	37,0
موافق	29	63,0	63,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A10**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	5	10,9	10,9	10,9
محاييد	12	26,1	26,1	37,0
موافق	29	63,0	63,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A11**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	3	6,5	6,5	6,5
محاييد	15	32,6	32,6	39,1
موافق	28	60,9	60,9	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A12**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	6	13,0	13,0	13,0
محاييد	10	21,7	21,7	34,8
موافق	30	65,2	65,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A13**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	7	15,2	15,2	15,2
محاييد	13	28,3	28,3	43,5
موافق	26	56,5	56,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

**A14**

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	urcentage cumulé
Valide موافق غير	7	15,2	15,2	15,2
محاييد	8	17,4	17,4	32,6
موافق	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q1	46	0	1,5652	,83406
Q2	46	0	1,6522	,79491
Q3	46	0	2,3043	,86589
Q4	46	0	2,3696	,82620
Q5	46	0	2,7609	,52429
Q6	46	0	2,1087	,84927
Q7	46	0	2,4130	,80488
Q8	46	0	1,8261	,85126
Q9	46	0	1,2174	,55430
Q10	46	0	1,1087	,37879
Q11	46	0	1,1304	,45258
Q12	46	0	1,2826	,54418
Q13	46	0	1,1087	,43350
Q14	46	0	1,0870	,35441
A1	46	0	2,3478	,87477
A2	46	0	2,4565	,83550
A3	46	0	2,8043	,54240
A4	46	0	2,5652	,74988
A5	46	0	2,6522	,67387
A6	46	0	2,6739	,59831
A7	46	0	2,3043	,81294
A8	46	0	2,3478	,76645
A9	46	0	2,5870	,58027
A10	46	0	2,5217	,69087
A11	46	0	2,5435	,62206
A12	46	0	2,5217	,72232
A13	46	0	2,4130	,74762
A14	46	0	2,5217	,75245

الملحق رقم (06): معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		التنظيمي الابداع	الحوافز
التنظيمي الابداع	Corrélation de Pearson	1	,357*
	Sig. (bilatérale)		,015
	N	46	46
الحوافز	Corrélation de Pearson	,357*	1
	Sig. (bilatérale)	,015	
	N	46	46

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		التنظيمي الابداع	المادية الحوافز
التنظيمي الابداع	Corrélation de Pearson	1	,536**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
المادية الحوافز	Corrélation de Pearson	,536**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التنظيمي الابداع	المعنوية الحوافز
التنظيمي الابداع	Corrélation de Pearson	1	,211
	Sig. (bilatérale)		,160
	N	46	46
المعنوية الحوافز	Corrélation de Pearson	,211	1
	Sig. (bilatérale)	,160	
	N	46	46



مِنْ خَيْرِ مَا لَدَى اللَّهِ