

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي  
بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية نفضال - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ  
د/ عبد الرؤوف بوعزة

من إعداد الطلبة

- عبد السلام سحيري
- تقوى كشرود

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيروز لطرش	أستاذ محاضر أ-	رئيسا
عبد الرؤوف بوعزة	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
فضيلة غرابية	أستاذ محاضر أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن وفى أما  
بعد :

أهدي ثمرة نجاحي إلى صاحب السيرة العطرة الذي كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي  
أبي الغالي

ولك يا سيدة نساء الكون في عيني إلى ملاكي في الحياة وندى روعي وبلسمها أمي نور  
العين

إلى مصدر قوتي وسندي الذين كانوا ملجئي وملاندي وإخوتي وأخواتي

إلى رفقائي دربي الذين أثبتوا أن الإخوة ليست فقط في الرحم زملاء الدراسة أرف لكم إهدائي  
حبا ورفعا وكرما وإلى كل من لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر عدد ذرات الكون في السموات والأرض وما بينهما وما وراء ذلك  
من لا يشكر الناس لا يشكره الله نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور بوعزة عبد الرؤوف لقبوله  
الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات الجليلة التي أنارت دربنا في  
إنجاز هذه الدراسة فلك منا أستاذنا الفاضل فائق عبارات الشكر و التقدير والإحترام .  
كما نتقدم بالشكر الموصول إلى لجنة المناقشة و جميع الأساتذة الأفاضل وإلى كل من قدم  
لنا يد العون من قريب أو بعيد.

شكرا لكم ..

## فهرس المحتويات

الموضوع .....	الصفحة
الإهداء .....	
الشكر .....	
مقدمة .....	أ_ب

### الفصل الأول: الإطار التصوري لدراسة

الإشكالية .....	I.
الفرضيات .....	II.
أسباب إختيار الموضوع .....	III.
أهداف الدراسة .....	IV.
أهمية الدراسة .....	V.
مفاهيم الدراسة .....	VI.
الدراسات السابقة .....	VII.

### الفصل الثاني: نظام الحوافز

التطور التاريخي لنظام الحوافز .....	I.
مراحل تصميم نظام الحوافز .....	II.
أهمية الحوافز .....	III.
أهداف الحوافز .....	IV.

- .V أنواع الحوافز.....
- .VI خصائص نظام الحوافز.....
- .VII نظريات الحوافز.....
- .VIII أسس منح الحوافز.....
- .IX شروط النظام الجيد للحوافز.....
- .X صعوبات وعوائق نظام الحوافز.....
- .XI مقومات نظام الحوافز.....

### الفصل الثالث : الإبداع التنظيمي

- .I أنواع الإبداع.....
- .II أهمية الإبداع التنظيمي.....
- .III خصائص الإبداع التنظيمي.....
- .IV مراحل الإبداع التنظيمي.....
- .V عناصر الإبداع التنظيمي.....
- .VI إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.....
- .VII مستويات الإبداع التنظيمي.....
- .VIII أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.....
- .IX معوقات الإبداع التنظيمي.....
- .X نظريات الإبداع التنظيمي.....

### الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية لدراسة

- .I مجالات الدراسة.....
- 1. المجال المكاني.....
- 2. المجال الرماني.....
- 3. المجال البشري.....

- .....إجراءات المنهجية.....II
- .....1. منهج الدراسة.....
- .....2. أدوات جمع البيانات.....
- .....III المقاييس الإحصائية المستعملة.....
- .....1. مقياس كاي تربيع.....
- .....2. معامل الارتباط كرامر وفاي.....
- .....IV. عينة الدراسة.....
- .....1. كيفية إختيارها.....
- .....2. خصائصها.....

#### الفصل الخامس : عرض بيانات الدراسة وتحليلها

- .....I. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
- .....1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها.....
- .....2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها.....
- .....3. مناقشة النتائج في ضوء دراسات سابقة.....
- .....خاتمة.....
- .....قائمة المراجع.....
- .....الملاحق.....

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية
	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية
	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية
	مكافآت العاملين وعلاقتها مع تقديم أفكار مستحدثة
	الرضا عن المكافآت وعلاقتها مع إنجاز العمل بأسلوب حديث
	جوائز مادية لبذل جهد أكبر وعلاقتها بتقديم خدمات جديدة للمؤسسة
	تلبية الأجر لإحتياجات العامل وعلاقتها بتقبل الإنتقادات الموجهة في العمل
	الترقية في العمل وعلاقتها باكتشاف أفكار جديدة
	العدالة التنظيمية في الترقية وعلاقتها بالقدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل
	تقديم العلاوات وعلاقته بإحداث تغيرات في طرق العمل
	تنظيم إجازات صيفية وعلاقتها بامتلاك مهارة في التواصل والتنظيم
	تقديم المنح في المناسبات وعلاقته بتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين
	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول وعلاقته مع قدرة العامل على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث
	منح الصلاحيات وعلاقته بالتخطيط لمواجهة المشكلات
	منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقته بتقديم حلول مبتكرة



	السماح باتخاذ القرار وعلاقته بامتلاك الشجاعة لتقديم اقتراحات إبداعية في عمل المؤسسة
	منح شهادات تقدير للعاملين وعلاقتها بسعي العامل لأن يكون مميز ومبدع في عمله
	تقديم الدورات التكوينية وعلاقتها بالقدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها
	تقديم المؤسسة لخدمات إجتماعية وعلاقتها بمواجهة ضغوط جديدة في العمل
	إستعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر لتحفيز العاملين وعلاقته بالخوف من الفشل في العمل
	تقدير المؤسسة للجهد المبذول وعلاقته بتحمل العامل للمسؤولية في عمله
	منح الصلاحيات وعلاقتها بسعي العامل أن يكون ميز ومبدع
	منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقته بالشجاعة في تقديم اقتراحات جديدة

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
	شكل رقم (01) يمثل متغيرات الدراسة
	شكل رقم (02) يمثل مراحل تصميم الحوافز
	شكل رقم (03) يمثل أنواع الحوافز المادية والمعنوية
	شكل رقم (04) يمثل أنواع الحوافز من حيث الأطراف
	شكل رقم (05) يمثل تقسيم الحاجات الإنسانية عند ماسلو
	شكل رقم (06) يمثل أنواع الحاجات عند ألدفير
	شكل رقم (07) يمثل معايير وأسس منح الحوافز
	شكل رقم (08) يمثل مراحل الإبداع التنظيمي
	شكل رقم (09) يمثل عناصر الإبداع التنظيمي
	شكل رقم (10) يمثل مراكز التكوين والتدريب التي تعتمد عليها وحدة نفضال
	شكل رقم (11) يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس
	شكل رقم (12) يمثل أفراد العينة حسب متغير العمر
	شكل رقم (13) يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
	شكل رقم (14) يمثل أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية
	شكل رقم (15) يمثل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية
	شكل رقم (16) يمثل أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



# مقدمة

## مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة تحولات جذرية في المجالات الإبداعية تجعل التكيف معها أمراً حتمياً، فاشتدت المنافسة في إنتاج السلع والخدمات إلى درجة لم يسبق لها مثيل، وأصبح التغيير والتحديث سمتين متلازمتين في العصر الحالي. في مجال الأعمال، أصبحت الحركة والسرعة عاملين رئيسيين للتفوق والنجاح، وهو ما فرض على المؤسسات والشركات اليوم الاهتمام بالموارد البشري كونه أحد أهم عناصر العملية.

في ظل التحولات الكبيرة وتطور التكنولوجيا وشدة المنافسة في عصرنا الحالي، وجدت المؤسسات أنفسها مضطرة للسيطرة والتوجيه الجيد لموردها البشري من أجل زيادة إنتاجيتها، فقد ثبت أن قدرة المورد البشري على العمل وحدها غير كافية للعمل بأقصى كفاءة ممكنة ما لم يتوفر له الدافع اللازم لبذل المزيد من الجهد.

ولعل السبيل الوحيد لتحقيق أداء عالي وراق هو استخدام نظام الحوافز الذي يمكن من خلاله التأثير على أداء العاملين بما يخدم مصلحة المنظمة. فالحوافز، سواء المادية أو المعنوية، تعد محورا مركزيا في أنشطة المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل، حيث تمثل كل الغرائز والتأثيرات التي تشجع الفرد على زيادة إنتاجيته.

تعددت آراء الباحثين في المنظمات بشأن الحوافز وأهميتها وتأثيرها الإبداعي التنظيمي الذي قدرة على إنشاء واكتشاف أفكار جديدة قابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة. إن الإبداع عملية متعددة الجوانب حيث تتفاعل فيها عدة متغيرات، وليس مجرد حدث عابر، بل يستمد من أسس تمكنه من البقاء والاستمرار، ويعتمد عليه الإنسان للتكيف مع الظروف الجديدة ومواكبتها من أجل البقاء والنمو.

في هذا السياق، يشير العديد من الباحثين إلى الارتباط الوثيق بين نظام الحوافز والإبداع التنظيمي. فعندما يتم توفير نظام حوافز فعال وملائم، يتم تحفيز العاملين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وتحقيق التفوق التنظيمي.

تؤثر الحوافز بشكل مباشر على مستوى التحفيز والإلهام لدى العاملين، وبالتالي تزيد من احتمالية ظهور الإبداع والابتكار في المنظمة. عندما يشعر العاملون بالتقدير والمكافأة عن الجهود المبذولة، يصبحون أكثر استعدادًا للتفكير بشكل خلاق وتقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يعمل نظام الحوافز كأداة للتوجيه وتوجيه الجهود نحو أهداف محددة. عندما يتم ربط الحوافز بأهداف الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، يصبح لدى العاملين حافز قوي للتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار الإبداعية لتحقيق النجاح التنظيمي.

## الفصل الأول : الإطار التصوري لدراسة

- I. الإشكالية
- II. الفرضيات
- III. أسباب إختيار الموضوع
- IV. أهداف الدراسة
- V. أهمية الدراسة
- VI. مفاهيم الدراسة
- VII. الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية

المؤسسة نسق إجتماعي فرعي يسعى لتحقيق البقاء وتلبية الحاجيات وتقديم الخدمات فهي تعمل على تحقيق أكبر قدر من الأرباح وأهم ما يسعى إليه هذا النسق هو التميز عن غيره وتعظيم قيمته ولتحقيق كل هذا فإنه يعتمد على القدرات البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لعملية الإنتاج وتبرز أهمية المؤسسة من خلال موردها البشري الجيد والمؤهل الذي يستغل مهاراته وإمكانياته بصورة جيدة وبطرق مبتكرة لتحقيق أهدافها ولمواجهة مختلف الصعوبات ومحاولة التكيف معها والخروج منها فهو يعتبر من أهم الموارد الأساسية للأهمية مكانته وقيمته لأن له دور مهم يمكن إستغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها واستمرار تقدمها يتوقف على مدى قدرة العاملين على خلق فرص من الإبداع التنظيمي فهي تسعى دائما لإيجاد طرق مبتكرة فالعمل الطبيعي لم يعد أمرا كافيا كما في السابق في الإدارة الحالية للمؤسسة لأن المؤسسات التي تبغي النجاح و البقاء يجب أن يكون طموحها بشكل أكبر بحيث يكون الإبداع التنظيمي ميزة لها وفيها وتحقيق الأهداف يرتبط بإبداع الفرد في مجال عمله وهذا ما يجعل منه عامل مهم لضمان نجاح المؤسسات الأمر الذي جعل الكثير من المؤسسات المعاصرة تقوم بتشجيع عاملها على تحقيق العمل الإبداعي وهو الأمر الذي يحقق لها المنافسة وبالتالي البقاء وضمان مكانة في السوق.

ولتحقيق التنافس تقوم المؤسسة بجمع العديد من المعلومات بهدف معرفة الصعوبات التي تواجهها من الناحية الداخلية والخارجية والعمل على حل تلك الصعوبات ومادامت المؤسسة تكون في حالة انتاج بمعنى أنها في حالة استمرار وهنا تظهر استراتيجية التنافس مع مختلف المؤسسات الأخرى غير ذلك وبدون إنتاج فإن استمرارها مستحيل وتتبلور الميزة التنافسية من خلال المورد البشري المميز الذي يقوم باستغلال الموارد بصورة جيدة وبطرق مبتكرة وهو يعتبر العنصر المهم في تطورها وتطور عملية الانتاج لأنه وبدوره يجعل المؤسسة أكثر تنافس ويقوم بتحقيق النجاح في المجالات والجوانب التي يمكن للمؤسسة أن تنافس بها غيرها .

ولزيادة حد التنافس يجب التحديث خصوصاً في طرق العمل وهذا ما يتطلب من إدارة المؤسسة بذل العديد من الجهود مع توفير بيئة ملائمة للموردو وضع نظام للحوافز والذي بدوره قد يدفع لإكتشاف أساليب جديدة كما يجعل الموظفين يقدمون كل ما لديهم من خبرات ومعارف حيث يمكن أن تلعب الحوافز دور هام في المجتمع وللأفراد يتمثل في تحسين من أداء العاملين ورفع من مستوى إنتاجهم وتعتبر وسيلة للإشباع المادي و المعنوي ولموضوع الحوافز مكانة في الفكر التنظيمي ويتبين هذا في وجود العديد من النظريات التي تحدثت عن العامل البشري وعن مكانته وقيمه في إدارة المؤسسات ومن هذه النظريات نذكر النظرية الكلاسيكية التي اهتمت بموضوع التحفيز وركزت على الجانب المادي له واعتبرت أن الفرد العامل كسول من الصعب تحفيزه إلا من خلال الأجور في حين نجد نظرية العلاقات الإنسانية والتي ترى أن الانسان لا يعمل من أجل الأمور المادية فقط بل لديه حاجات يريد إشباعها نفسية واجتماعية كما ركزت هذه النظرية على الحوافز المعنوية واعتبرت سلوك الفرد يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويرتبط تقدم ونجاح المؤسسة بوجود تقنيات وأساليب وطرق محددة والتحيز قد يعتبر أداة لتحقيق الغايات المنشودة.

كما أن المؤسسات التي يكون فيها التحفيز دائماً ما تتوقع التقدم لأن هذا الأخير وبمختلف أشكاله يساهم في اكتساب المورد تجارب جديدة تصل به إلى الإبداع التنظيمي لتحقيق أعلى درجات الفعالية مما قد تجعل لديه ثقة وتشعره بالراحة ليكون هذا العامل مبدع ومميز وهذا ما قد يساهم في الإستقرار التنظيمي في المجتمع وداخل المؤسسة .

فالمؤسسات الجزائرية كغيرها تعمل على إثبات وجودها في ميدان التنافس وعلى معرفة كيفية تسيير وظائفها لإقامة علاقات جيدة بينها وبين موردها البشري لأنه هو الطريق لتنمية لكن عرفت دائماً نقص في الإمكانيات وفي الكفاءة واليد العاملة وهذا ما أدى إلى عدم القدرة على الإنتاج الجيد مما جعلها تمر بالعديد من الصعوبات والأزمات وبسبب ما ألت إليه بعض هاته المؤسسات من فشل لم تقدم الأفضل ولم تحقق ميزة تنافسية وهذا ليس بجديد لأنها دائماً



كانت في نفس الحالة وبسبب تقادم تلك المشاكل حاولت المؤسسة الجزائرية وعملت على التصدي لها وذلك بالبحث عن حلول أخرى لتبنيها أمام ما شهدته من وضعيات من أجل إرجاع روح المؤسسة ووضعها في مسار إنتاجي جيد مع تحقيق درجة الفعالية وبالتالي سعت المؤسسات الجزائرية جاهدا لتبني إلى تعديلات أملا منها لربح وتحقيق الغايات إلا أن البعض منها واجهة العديد من المشاكل من ناحية تطبيقها ولم تجد إلى يومنا أساس ثابت تركز عليه حيث أن ماقدمته لم يعطي نفعا وذلك راجع لعدم توفر المناخ المناسب للمؤسسة المحفز على الإبداع وهذا ما لم تقم به المؤسسات الجزائرية إما لنقص الإمكانية أم لعدم وجود الخبرة والمعرفة لهم ولدورهم في تنمية المؤسسات الجزائرية.

وهذا ما يدفعنا الى طرح التساؤل التالي:

ما علاقة نظام الحوافز بتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفضالولاية تبسة ؟

والسؤال الرئيسي تتفرع منه الأسئلة التالية:

أ. ما علاقة الحوافز المادية بالتفكير الإبتكاري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفضالولاية تبسة؟

ب. ما علاقة الحوافز المعنوية بتنمية روح المجازفة والمخاطرة لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفضالولاية تبسة؟

II. فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية:

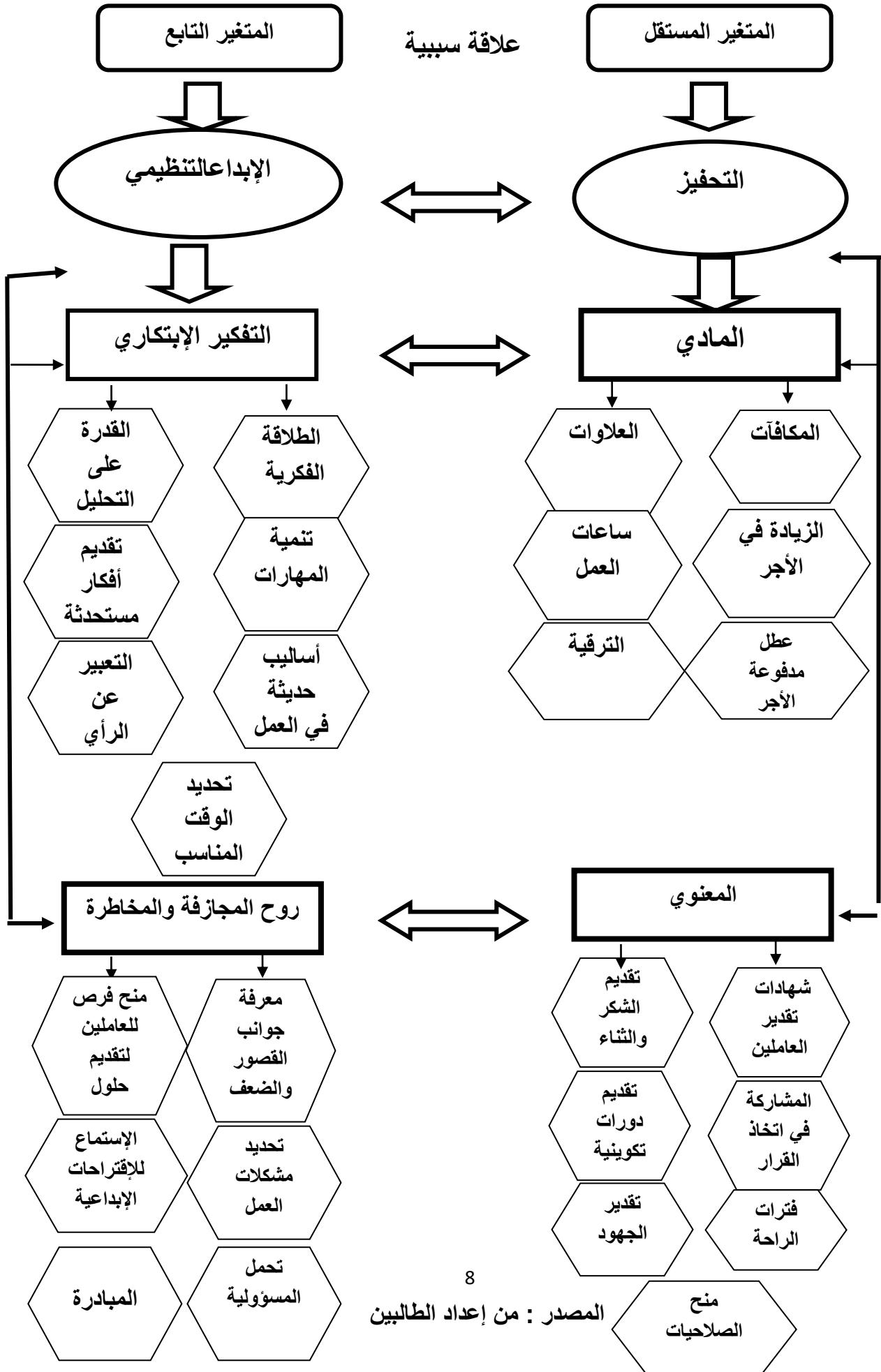
توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفضالولاية تبسة.

2. فرضيات الفرعية:

أ. توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز المادية والتفكير الإبتكاري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفطال لولاية تبسة

ب. توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز المعنوية وتنمية روح المجازفة والمخاطرة لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفطال لولاية تبسة.

الشكل رقم (01) متغيرات الدراسة



## III. أسباب الدراسة

## 1. أسباب ذاتية

- الميل الشخصي والإهتمام بهذا الموضوع من طرف الباحثين.
- التعرف على إذا ما كان هناك تحفيز وإبداع تنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة .
- التعرف على الحوافز المطبقة لدى العاملين بالمؤسسة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي.

## 2. أسباب موضوعية

- معرفة الوسائل والطرق التي من خلالها تتم عملية التحفيز ومتى تمنح للعاملين.
- المؤسسات الجزائرية توجد فيها العديد من المشاكل والتحفيز قد يكون في مؤسسة ولا يكون في غيرها وأيضا الإبداع قد يكون وربما لا يكون وهذا لا يعني عدم وجودهم وهذا سبب دفعنا لتعرف على كل ما يخص الإبداع والتحفيز لدى العاملين بالمؤسسة
- التعرف على أسباب زيادة عملية الإنتاج والتي هي بدورها تساعد في منح فرص للإبداع أكثر ومعرفة أيضا أسباب التي تؤدي إلى نقص وضعف وقلة الإنتاج في المؤسسة
- معرفة سبب الرغبة في العمل والقدرة على الإبداع التنظيمي

## IV. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة ومكانة التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة
- معرفة العلاقة بين التحفيز والإبداع التنظيمي في المؤسسة
- السعي لمعرفة كل ما تقدمه الحوافز المادية كالمكافآت والزيادة في الأجر والعلاوات وما تقدمه الحوافز المعنوية كشهادات تقدير العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار وتقديم الشكر والثناء

- معرفة مدى تأثير و فاعلية التحفيز على العاملين في المؤسسة
- تهدف هذه الدراسة الى توضيح غالبية الأبعاد التي تساهم في الإبداع التنظيمي
- معرفة الأساليب والطرق التي تجعل الموظفين يعملون بجدارة وبطريقة جيدة لتحقيق أهداف المؤسسة

• معرفة كل من المشاكل والصعوبات والعوائق التي تواجه التحفيز والإبداع التنظيمي بالمؤسسة

• التعرف على أسباب وجود وعدم وجود الرغبة والعزيمة والحماس للعمال في المؤسسة

• تسعى هذه الدراسة الى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المستخدمة في المؤسسة

## V. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها التحفيز والإبداع التنظيمي التي تتناولها كموضوعين داخل المؤسسة والعلاقة بينهما لأن أهمية التحفيز والإبداع منذ الماضي الى يومنا هذا وأيضا هذه الدراسة تعمل على إضافة كل ما هو جديد للإستفادة منه و أهم ما تسعى إليه هو التعرف على التحفيز وعلاقتها بالإبداع التنظيمي وتبيان وتقييم التحفيز والوقوف على النقاط التي تساعد على الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لأن الإبداع وفي الوقت الحاضر أصبح من الوسائل المهمة لإحداث التغيير وللمحافظة على بقاء المنظمات ولتحقيق مكانة للمؤسسة وجعلها متميزة مقارنة بغيرها لأن الإبداع يعتبر فرصة للحصول على الميزة التنافسية كما يساهم في بقاء التفاعل الداخلي و الخارجي لتحقيق الكفاءة والتكيف مع مختلف الظروف وتهتم هذه الدراسة في الرفع من مستوى التحفيز لأنه وبدوره يساعد في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة والتعرف على كل ما يتعلق بالإبداع من أجل إحداث كل ما هو جديد وإبراز أهمية التحفيز في خلق نوع من الإبداع والتعرف على أنواع الحوافز الموجودة في ميدان الدراسة وأيضا تسعى هذه الدراسة إلى دعم المشاركة المفتوحة بين العاملين لتقديم العديد من الأفكار لشعورهم بالراحة اتجاه عملهم وهذا ما يساهم في الإبداع داخل المؤسسات.

## VI. تحديد مفاهيم الدراسة:

## 1. مفهوم التحفيز

يعرّف على أنه إشتق من الفعل حفز، حفزا، أي دفعه من خلفه. يقال حفزه عن كذا أي أعجل إليه وشجع على الأمر<sup>1</sup>.

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع التحفيز ومن بينها :

عرفت الحوافز "بأنها العوامل والمؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي إلي زيادة أدائه مرة أخرى, فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك تصدر تحفيز الأفراد إهتمامات إدارة الموارد البشرية والذي له علاقة طردية مع إنتاجية الفرد، وهذا ماينعكس بشكل عام على مردودية المنظمة"<sup>2</sup>، أي أنها تعتبر عوامل خارجية تدفع الفرد وتجعله يتمتع بالراحة والرضا وحب المؤسسة التي ينتمي إليها وهذا بدوره يزيد الأداء في العمل.

وعرفت على "أنها مجموعة العوامل والأساليب التي تدفع العاملين أي كان موقعهم نحو بذل جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجهد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا"<sup>3</sup>، أي أنها مغريات تجعل الأفراد العاملين أي كان مركزهم لبذل جهد أكبر في تنفيذ أعمالهم كما تساهم في الرفع من درجة العمل.

كما تعرف على " أنها هي العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء"<sup>4</sup>، أي أنها الفائدة التي يتحصل عليها الفرد نتيجة لعمله المتقن والجيد.

<sup>1</sup> كمال لدرع، توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع، مجلة الأحياء، العدد 13، ص 138

<sup>2</sup> . عجراد شرحبيل، مطبوعة إدارة السلوك التنظيمي، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 03، 2019\_2020، ص 32.

<sup>3</sup> إبتسام زروق، عبد الله عياشي، دور الحوافز في وجود الأداء بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، العدد 02، مارس 2017، ص 173

<sup>4</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

تشير الحوافز الى " مجموعة المؤشرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه فالحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه"<sup>1</sup>، أي أنها أساليب مستخدمة تثير الفرد وتشبع حاجاته المادية والمعنوية .

و تعرف الحوافز على " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد ،أي تؤثر على سلوكه من خلال إشباع حاجته ،بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه"<sup>2</sup>، بمعنى أن التحفيز عبارة عن أسباب خارجية هدفها إثارة الفرد وجذبه إليها.

عوامل خارجية ،يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استئثار وتعرف الحوافز أيضا على " أنها العوامل والمؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى الداخلية لأفراد وتحريك قدراتهم لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق حاجات الأفراد"<sup>3</sup>، أي أنها توجد في بيئة العمل تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل تشجيع الأفراد وإثارتهم داخليا لتحقيق الإنتاج الجيد مع توفير مطالب الفرد.

عرف عبد المعطي محمد العساف أن الحوافز "أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية ،والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة ،حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الموظفين نحو أنفسهم ونحو غيرهم أو نحو المؤسسة وأهدافها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مختار رحمانى، حكيمة وآخرون ،دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري ،مجلة البديل الإقتصادي ،العدد 10 ، جوان 2020،ص 129

<sup>2</sup> مختار رحمانى، حكيمة،مرجع سابق ،ص129.

<sup>3</sup> بن دين نور الهدى ،بن حدو أمنة ،دور التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري، دور التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري ،دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،مجلة التكامل الإقتصادي،المجلد 10،العدد 03، سبتمبر 2022،ص74

<sup>4</sup> وهيبة تافليس ،تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات ،مجلة تاريخ العلوم ،العدد 02، ص 121.

فالحوافز حسب عبد المعطي أنها وسيلة طبيعية ضرورية في أيدي الإداريين في كل المؤسسات يتم الإعتماد عليها لتؤدي مهن مهمة مع العمل على ترتيب سلوك الموظفين نحو ذاتهم وغيرهم ونحو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ويمكن تعريفها على أنها : "عبارة عن الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحوافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توقفها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته"<sup>1</sup>، أي أنها عبارة عن إجراءات تقوم بها المؤسسة لإرشاد سلوك الأفراد العاملين لتحقيق الأداء الجيد الذي يدفع الأفراد العاملين لتحقيق كل غايتهم وتعتبر منافع تمنح للعاملين لتشبع حاجاتهم أثناء قيامهم بعمل محدد.

وهي " مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من إهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وبالتالي، إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم"<sup>2</sup>، أي أنها عبارة عن أدوار تقوم بها المنظمة لتحريك سلوكيات الأفراد لزيادة في العمل ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

وينبغي القول بأن الحوافز "تعد من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة الى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها"<sup>3</sup>، أي أنها أدوار تقوم بها المنظمة لتحريك سلوكيات الأفراد لزيادة في العمل ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

<sup>1</sup> فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجية التغيير، دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر، 2003، ص 71.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 89، 2015.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 89.



تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة<sup>1</sup>، أي أنها عبارة عن طرق يعتمد عليها المدير لتأثير في الأفراد للعمل بأقصى كفاءة ولتحقيق كل ما هو مكلف به

والتحفيز هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز<sup>2</sup>.

ويعرف التحفيز على أنه "هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم"<sup>3</sup>.

وهو "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد"<sup>4</sup>، أي أنها أهم الطرق المحركة والمشجعة للأفراد العاملين لتوجيه سلوكياتهم لبذل أقصى جهد في العمل ولتحقيق أهداف المؤسسة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الإشارة إلى أن التحفيز هو: مجموعة من العوامل والمثيرات التي توجد في البيئة المحيطة بالفرد العامل والتي تقوم بها إدارة المؤسسة أو المنظمة لتشجيع الأفراد العاملة فيها مع العمل على تحريك قدراتهم العقلية والبدنية، وإثارة الفرد العامل لبذل جهودات أفضل وتنفيذ مجموعة من المهام التي ترفع من قيمة العامل وتجعله متميز ومبدع وهدف المنظمة من ذلك هو الزيادة في الإنتاج فعلية التحفيز تتطلب إشباع في رغبة وحاجة الأفراد العاملة وهي عبارة عن دافع ووسيلة تشجيعية كالزيادة في الأجر ومنح

<sup>1</sup> شريف محمد فروانة، حازم حازم أحمد فروانة، تأثير الإدارة بالتجول على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2021، ص 16 .

<sup>2</sup> شريف محمد فروانة، حازم أحمد فروانة مرجع سابق، ص 19

<sup>3</sup> سعيدة عقبة، مرجع سابق، ص 113

<sup>4</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

الصلاحيات والترقية والمشاركة في اتخاذ القرار وغير ذلك التي تمنحها المؤسسة للعاملين مما تدفع بالفرد العامل الى القيام بسلوكات أفضل.

## 2. مفهوم الإبداع :

عرف لغة أنه من بدع بدعا، بديع، بداعه، وأبدع له عدة معاني: بدعه بدعا فهو بديع، وأبدع أي أتى بالبديع وأبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق بداعة فهو بديع أي صار غاية في صفته<sup>1</sup>.

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الإبداع ومن بين تلك التعاريف نجد :

ينسب مصطلح الإبداع الى النمساوي : "جوزيف شمبيتر" Joseph Schumpetr "منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث يعرفه على أنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>2</sup>، حسب جوزيف شمبيتر الإبداع يعتبر عواقب ناجمة عن سلك طريق جديد وهو التحديث في كل ما يخص المنتج القديم أو إحداث شيء جديد.

يعرف الإبداع على أنه مجموعة من مزيج من القدرات والإستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج أصيلة للفرد أو المجتمع أو العالم<sup>3</sup>. أي أنه مجموعة من الجهود والسمات الشخصية التي تتوفر في العامل ويقوم بها وتؤدي إلى نتائج راقية للفرد وللمؤسسة والمجتمع .

وهو عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية تستدعي توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة أو الأصيلة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كمال لدرع، توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع ، مجلة الأحياء، العدد 13 ، ص 138.

<sup>2</sup> مسلم عيد الله ، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق دار المعتر، عملن ، 2014 ، ص 19 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ،الصفحة نفسها.

<sup>4</sup> مسلم عيد الله ،مرجع سابق ص 19

أو هو "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين ، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له او بالنسبة لبيئته ، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"<sup>1</sup>، أي أنه عملية يتم فيها إستعمال مهارات لإنتاج كل ما هو جديد لكل يحيط به شرط أن يكون حدث نافع.

ترى الكاتبة "أمابيل amabila": بأنه يمكن القول إنتاجا أو إستجابة ما إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة.... وأن العمل الإبداعي إستكشافي وليس مسألة حسابية ، فالأعمال الحسابية تخضع لقواعد ثابتة والطريق الى الحل واضح ومباشر ، بينما العمل الإستكشافي ليس محددًا ولا يوجد طريق واضح للحل"<sup>2</sup>، حسب الكاتبة أمابيل ترى كل ما هو جديد أو مفيد وصحيح يمثل إبداع وأن العمل الإبداعي يكتشف وليس حسابي بمعنى أنه ليس واضح وثابت فهو حالة متغيرة من حين لآخر.

تعريف "جيفورد Guildford" للإبداع بأنه "سمات إستعدادية تضم الطلاقة في التفكير والأصالة والحساسية للمشكل وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب"<sup>3</sup>، وحسب جيفورد أنه صفات تحمل عناصر إبداعية من صفات تحمل التفكير الإبتكاري والطلاقة الفكرية والإحساس بالمشاكل وغيرها.

### 3. الإبداع التنظيمي :

تعددت مفاهيم ومصطلحات الإبداع التنظيمي من قبل المفكرين والباحثين نتيجة لإختلاف إختصاصاتهم ومجالات بحثهم ، إلا أنهم قدموا إطار عام لتعريف الإبداع التنظيمي ، ويعتبر الإبداع التنظيمي على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ، فضلا على أن الإبداع ناتج

<sup>1</sup> حسين محمد حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ،دار حامد للنشر والتوزيع،ط 2 ،عمان ، 2014 ، ص ، 19

<sup>2</sup> حسين محمد حريم، مرجع سابق ،ص 19

<sup>3</sup> مسلم عبد الله ، مرجع سابق ، ص 19.

تفاعل متغيرات ذاتية ،أو موضوعية ،أو شخصية ،أو بيئية ،أو سلوكية يقودها أشخاص آخرون  
1".

ومن الممكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه " عملية تتضمن النظر الى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والإستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي الى إنتاج شيء جديد أصيل ذي قيمة للمجتمع"<sup>2</sup>، أي أنه رؤية الظواهر بطريقة غير طبيعية مما ينتج عن هذه الرؤية أشياء جديدة لها قيمة في المجتمع.

تعريف آخر للإبداع التنظيمي "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير، ويقصد به كذلك العملية التي ينتج عنها ظهور فكرة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها من طرف أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل"<sup>3</sup>، أي أنه مجموعة التدابير التي تؤدي الى تعزيز محيط المؤسسة التي يقوم بها العاملين لإحداث نوع من التغييرات.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الإشارة إلى أن الإبداع التنظيمي :مجموعة من القدرات تحمل العديد من الصفات كالالتفكير الإبتكاري و الطلاقة والقدرة على التحليل وحل المشكلات التي يكتسبها المورد البشري وتتمتع بها المنظمة تهدف لتحقيق أفكار جديدة وإحداث تغييرات تظراً على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل التقدم والوصول الى نتائج راقية وحديثة.

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد عيد الرحمن حافظ ، أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع المحلي،المجلة العربية للنشر والتوزيع ، العدد 02، أبريل 2021، ص 486.

<sup>2</sup>عبيد علي أحمد عيد الرحمن حافظ ،مرجع سابق ،ص 486.

<sup>3</sup>الطاهر عمارة ،العربي حطبة ، مرجع سابق ،ص 157.

## 4. مفهوم المؤسسة :

المؤسسة في اللغة: جمع مؤسسة مؤنث مؤسس وهو إسم مفعول من الفعل "أسس يؤسس تأسيساً، فهو مؤسس ، والمفعول مؤسس" والمؤسس ما يقوم أسس، وما يحتاج إلى مؤسس والأساس "أصل البناء" و "الأساس : قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدؤه"<sup>1</sup>.

تعرف المؤسسة على أنها كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين ، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع ، أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بهدف تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه

وتبع لنوع وحجم نشاطها<sup>2</sup>، أي أنها منظمة مستقلة ماديا تهدف إلى تحقيق الربح لتحقيق أهداف معينة تختلف حسب المجال المكاني والزمني .

عرفها القانون الأوروبي على أنها " كيان يمارس نشاط إقتصادي مستقلا عن الوضع القانوني لهذا الكيان وطريقة تمويله"<sup>3</sup>.

أي أنها مجموعة من الجهود تتضمن مجموعة موارد مادية وبشرية تتكاتف فيما بينها لتحقيق أهداف عامة وخاصة.

عرفها المشروع الجزائري ضمن أحكام المادة 03 في الفقرة الأولى على أنها "كل شخص طبيعي أو معنوي أي كان طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج أو التوزيع والخدمات<sup>4</sup>، أي أنها كيان يتكون من مجموعة أفراد يتمتعون بكفاءات وقدرات مختلفة هدفهم تحقيق الإنتاج

<sup>1</sup> يحي محمد عامر راشد ،مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم ، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور

<sup>2</sup> وسيلة بن سعد ،تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة جلالى اليابس ، سيدي بلعباس ، 2015\_2016 ،ص 8.

<sup>3</sup> كريمة عزوز ، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة ،مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 32،العدد 02 ،الجزائر 2021،ص 39\_40،

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف المؤسسة أنها : هيكل يحمل مجموعة من الأنظمة ويتكون من عناصر مادية وبشرية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة تسعى إليها المنظمة او المؤسسة

## VII. الدراسات السابقة :

### 1. الدراسات الأجنبية :

أولاً: دراسة "عارف بن ماطل الجريد"(2007) الموسومة ب:عنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشرطة منطقة جوف، دراسة ميدانية على ضباط أفراد شرطة منطقة جوف رسالة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية<sup>1</sup>.  
وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول :ماهو دور الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة جوف في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين ؟ وتم تفكيك السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

✓ ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة جوف ؟

✓ ماهي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة جوف ؟

✓ مامدى رضا العاملين بشرطة منطقة جوف عن بيئة العمل الوظيفية ؟

✓ ماهي العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة جوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين ؟

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستبيان كأدوات لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 212 فردا و50 ضابط ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

✓ يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين.

✓ أفراد البحث موافقين على أن الحافز المادي الوحيد هو الأجر.

1 عارف بن ماطل الجريدي ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا ،دراسة ميدانية على ضباط أفراد منطقة جوف، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2007 .

- ✓ هناك أربعة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وهي : منح بدل نقل ،بدل تذاكر سفر ،العلاوة الدورية ، التأمين الصحي.
  - ✓ توصل الباحث إلى أن هناك تسعة حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين وهي : الهدايا ، الجوائز المادية العينية ،الإسكان ،القروض التي تقدم للعاملين ،المبالغ النقدية.
  - ✓ يرى الباحث من خلال دراسته هو أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا.
  - ✓ أفراد البحث راضية إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.
- ثانيا : " أحمد زياد يوسف دار عواد" (2017\_2018) الموسومة ب:عنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن رسالة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال<sup>1</sup>.
- وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:
- ✓ ما أثر إستخدام إدارة المعرفةفالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن؟
  - ✓ ما مستوى تبني المدارس الخاصة لإدارة المعرفة المتمثلة بتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة ، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ؟
  - ✓ ما مستوى الإبداع الإداريالأصالة والطلاقة والمرونة والمجازفة والحساسية للمشكلات في المدارس الخاصة في الأردن؟
- وللقيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي والإستبانة كأدوات لجمع البيانات وقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 450 موظف وموظفة من مجتمع دراسة يتكون من 540 عامل إداري في المدارس الخاصة في عمان ؟.
- ومن النتائج المتحصلة عليها :
- ✓ مستوى إدارة المعرفة في المدارس كان متوسطا.

1 أحمد زياد يوسف دار عواد ،أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في المدارس الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2017\_2018.

- ✓ توفير إدارة المدارس الخاصة لكافة الإحتياجات من التكنولوجيا والمعدات التي تمكن العاملين من زيادة مخزونهم من المعلومات والمعارف التي تساعدهم على تطوير مهارتهم وقدراتهم.
- ✓ المدارس الخاصة تشجع العاملين لديها على الإبداع من خلال تطوير معلوماتهم ومهاراتهم في أداء أنشطة العمل بطرق حديثة.
- ✓ المدارس الخاصة تزود العاملين لديها بالأدوات والمعدات التي تساعدهم على الإحتفاظ بكافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .
- ✓ المدارس الخاصة تشجع العاملين على مشاركة الأفكار والمعلومات وتوفر لهم قنوات الإتصال لإستقبال وإرسال كافة الأنشطة .
- ✓ المدارس الخاصة تشجع العاملين لديها على الإستقلالية في خلق الأفكار البناءة والمفيدة
- ✓ وضع حد للمشاكل التي تواجه العاملين .
- ✓ تعطي المدارس الخاصة العاملين الحرية الكاملة في كيفية أداء أعمالهم على توافقهم لإنشطة العمل.

## 2. الدراسات المحلية:

أولا : دراسة "صيفي ذهبية" (2009) الموسومة ب: عنوان التحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لزرالدة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل<sup>1</sup>.

سعت هذه الدراسة لجملة من الأهداف منها:

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول : ماهي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عدم تحقيق هذه الإصلاحات : هل يعود ذلك إلى جهل موظفي القطاع بكل (شرائحه أو فئاته) بهذه

<sup>1</sup> ذهبية صيفي ، التحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية لزرالدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2008-2009.



الإصلاحات؟ وهل يعد التحفيز اللاموضوعي عاملا من العوامل المعيقة للوصول إلى تحقيق الأهداف الجديدة للمؤسسة الصحية؟

وللقيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة وعلى الملاحظة لتعرف على ميدان الدراسة من حيث النشاط ومن حيث التركيبة البشرية وعلى المقابلة والإستبيان كأدوات

لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة ولجأت الباحثة إلى عينة بالحصص واعتبرتها طريقة تتلائم مع تكوين العينة من حيث الأسلاك لمنح كل سلك حصة من العينة بكل موضوعية

ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- ✓ أغلبية المستخدمين ليس لهم علم بهذه الإصلاحات كما أن النسبة القليلة التي تعلم بها متفاوتة في درجة العلم حيث فئة المسيرين وعمال الإدارة هم من كانوا أكثر علما بها أما العمال التقنيون والمهنيون كانوا الفئة الأكثر بعدا عنها .
- ✓ العلم بالإصلاحات كان يرتفع كلما ارتفع المستوى التعليمي .
- ✓ ليس من الضروري أن المستخدم يكون أكثر أقدمية ليفهم الإصلاحات بل يكفي أن يكون له مستوى تعليمي.
- ✓ كان من الأجدر على السلطات أن تقدم الإصلاحات وأن تعرف بها دون تناقض مع جميع الفئات من المستخدمين.
- ✓ الأجر ليست مكافئة للجهود ولا تغطي إحتياجات المستخدمين مقارنة مع المستوى المعيشي.
- ✓ المكافآت في القطاع العمومي مجملة بصفة عامة في منحة المردودية .
- ✓ توفر الشروط المادية لعمل في المؤسسة فهي نوعا ما مطمئنة لأن أغلب المبحوثين عبروا عن برنامج عمل عادي .

✓ نقص كبير في القوانين التي تدير الحقوق والواجبات والحياة المهنية للمستخدمين في المؤسسة

✓ رضا أغلب المستخدمين بعملهم في المؤسسة الصحية إلا أن هذا الرضا ناقص لدى فئة المستخدمين الطبيين.

✓ الأقدمية لعبت دورا بارز في تحقيق الرضا كلما زادت الأقدمية زادت نسبة الرضا والعكس صحيح

ثانيا: دراسة الطاهر الوافي الموسومة (2012\_2013) ب: عنوان التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل<sup>1</sup>.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول : مالعلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟ ما علاقة الحوافز المعنوية بمستوى رضا الممرضين وإستقرارهم ؟

وللقيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والمقابلة والإستماره والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره ب78 ممرض من مجتمع دراسة مكون من 259 ممرض أخذت بطريقة عشوائية طبقية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

✓ الممرضين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية يعيشون ظروف غير مريحة بسبب إنخفاض أجورهم.

✓ عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للممرضين.

1 الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة، عالية صالح بمدينة تبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 02، 2012\_2013.

- ✓ نظام المكافآت غير فعال في القطاع الصحي العمومي وعبر على أن ضعف النظام راجع إلى أن الأسس المطبقة في مكافآت المرضى من حيث مستوى أدائهم.
- ✓ توصل الباحث إلى أن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للمرضين.
- ✓ نظام المكافآت غير فعال في القطاع الصحي العمومي وعبر على أن ضعف النظام راجع إلى أن الأسس المطبقة في مكافأة المرضى بالمؤسسة لا يراعي فيها مبدأ الكفاءة في العمل ولا يفرق بين المرضى من حيث مستوى أدائهم.
- ✓ توصل الباحث إلى أن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للمرضين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة.
- ✓ كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة المرضى بمؤسستهم وساهمت في مضاعفة مجهوداتهم.
- ✓ يتضح من خلال الدراسة أن الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بالرضا لدى المرضى لزيادة إنتاجية وتحسين في الأداء.
- ✓ الإختلال في نظام الترقية يولد إحباط وعدم إستقرار المرضى.
- ✓ أساس الأقدمية أكثر اعتمادا في عملية الترقية.
- ✓ المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تولي إهتمام كبيرا بالتدريب رغم أهميته القصوى في تنمية العاملين .
- ✓ توصل إلى أن جعل عملية التدريب فعالة أو هادفة بالتخطيط المسبق للإحتياجات التدريبية..

ثالثا: دراسة "الطاهر بن عمارة" ، العربي عطبة" (2019) الموسومة ب: عنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار<sup>1</sup>.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي؟

وقد تم تفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال الآبار؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال الآبار؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة المادية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال الآبار؟

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى المقابلة والإستبيان كأدوات لجمع البيانات

وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره ب 65 فرد وتمكن استرجاع 58 إستمارة أخذت من مجتمع الدراسة والذي يمثل مشرفي ومستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا مصلحة الهندسة والتطوير

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ وجود إرتباط طردي بين المتغيرين بمعنى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفسر فعلا التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي.

✓ هناك إرتباط دال إحصائيا بين البرامج و الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> الطاهر بن عمارة ،العربي عطبة ،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي ،دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال الآبار،المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية، جامعة ورقلة ،الجزائر ، فيفري 2019.

✓ البرامج المستخدمة من طرف المؤسسة تؤدي إلى مساهمة فعالة في زيادة الإبداع التنظيمي.

✓ إدارة المؤسسة تؤمن أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يزيد من مهارة أفرادها.

رابعاً: دراسة " فوزية مقاش " فيروز مصلح" الضمور (2020) الموسومة ب : عنوان تمكين

الموارد البشرية وأثر على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية<sup>1</sup>.

سعت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها :

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول : ما مدى تأثير الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي وعلى الإستبيان كأدوات لجمع

البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة مقدرة ب225 موظف

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

✓ يؤثر تمكين الموارد البشرية إيجاباً على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

✓ لا يؤثر كل من معنى العمل وتأثير العمل على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

✓ لكفاءة العمل أثر مرتفع على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

✓ تؤثر إستقلالية العمل إيجاباً على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، لكن هذا الأثر منخفض .

<sup>1</sup> فوزية مقاش، فيروز مصلح، تمكين الموارد البشرية وأثر على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قسدي مبراح ورقلة، الجزائر، جوان 2020.

خامسا: دراسة الباحث جقبوب عبد الحليم الموسومة (2020\_2021) ب: عنوان أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري أطرحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة الأعمال.<sup>1</sup>

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول : ماهو أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من جهة نظر الأساتذة والإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة التالية :

هل توجد ممارسات لتفعيل إدارة الوقت بجامعة زيان عاشور ؟

ماهو مستوى لإبداع الإداري السائد من وجهة نظر الأساتذة الإداريين ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمغير الإدارة الفعالة للوقت ( إدارة بالأهداف، إدارة الاجتماعات، إدارة التفويض، إدارة المشاركة، إدارة مضيعات الوقت ) على أبعاد الإبداع الإداري (تشجيع الإبداع الإداري ، القدرة على حل المشاكل ، روح المجازفة والمغامرة ، القابلية لتغيير )؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري ؟

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة حصرية من 85 فرد في مجتمع من الأساتذة والإداريين .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

- ✓ تتطلب أثر الإدارة الفعالة للوقت مهارات وكفاءات عالية ، تستطيع من خلالها توظيف جميع الإمكانيات المتاحة
- ✓ حسن إدارة الوقت يرتبط بعملية تفويض المهام والأعمال وتعتبر وسيلة تنظيمية فعالة تتيح الفرص للمرؤوسين لإثبات قدراتهم الإبداعية.
- ✓ إدارة الوقت تشكل جوهر عملية الابتكار والإبداع .

<sup>1</sup> جقبوب عبد الحليم ، أثر الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري ،دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة يحي فارس بالمدينة ، الجزائر، 2020-2021.

- ✓ إدراك قيمة الوقت عامل مهم في تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة .
- ✓ ضرورة إستخدام سجلات لتحكم في إدارة الوقت .
- ✓ إنشاء مراكز بحث وربطها بالجامعة مع إستثمار الوقت في إنتاج شيء جديد.
- ✓ توفير فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسات.

## الفصل الثاني : نظام الحوافز

- .I التطور التاريخي لنظام الحوافز
- .II مراحل تصميم نظام الحوافز
- .III أهمية الحوافز
- .IV أهداف الحوافز
- .V أنواع الحوافز
- .VI خصائص نظام الحوافز
- .VII نظريات الحوافز
- .VIII أسس منح الحوافز
- .IX شروط النظام الجيد للحوافز
- .X صعوبات وعوائق نظام الحوافز
- .XI مقومات نظام الحوافز



## تمهيد :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسة لما له من أثر بالغ على أدائها والقدرة على تقدمها ونجاحها ولتقدم المؤسسات وتطورها يتطلب وجود أفراد جيدة مؤهلة وقادرة على العمل لتحقيق الفعالية ، وذلك راجع لأهمية ومكانة التحفيز باعتباره مؤثر خارجي يدفع الفرد لزيادة في مجهوده وإلى الأداء الأفضل ويعمل على خلق الرغبة لدى العاملين وتنمية روح المثابرة والتعاون فيما بينهم وله أثر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة ونشر الرضا بين الأفراد العاملة لأن الفرد العامل يتقن عمله إذا كان راضي عن كل ما يتحصل عليه سواء كان بطريقة مادية أم معنوية باعتبار أن التحفيز عامل مهم وأسلوب تمنحه إدارة المؤسسة للأفراد العاملة تقديرا لهم ولمجهوداتهم وهذا ما ساعد إدارة المؤسسة القيام بوضع نظام للحوافز من أجل توفير بيئة عمل مناسبة و تحقيق أهدافها وزرع الثقة والرضا لدى العاملين فيها ولتعرف أكثر عن هذا الموضوع سيتم عرض ما يتعلق به في هذا الفصل .

## 1. التطور التاريخي للحوافز

عندما ظهرت حركة الإدارة العلمية خلال القرن الثامن عشر وخلال هذه الفترة بدأ الاهتمام بموضوع الحوافز ونستطيع تميز ثلاث مراحل لتطوير الفكر التنظيمي فيما يخص بنظام الحوافز وبرغم من كل تلك الدراسات والاهتمامات إلا أن الحوافز لم تثبت وجودها كدراسة إنسانية ونظرية ولم تظهر أي تأثير على الوظائف العامة إلا في القرن العشرين وكانت على يد فريدريك تايلور رائد ومؤسس نظرية الإدارة العلمية التي عرفت فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية<sup>1</sup>.

## 1. المرحلة الأولى :

تسمى بالتقليدية هذه المرحلة شملت على النظريات التقليدية في الإدارة باعتبار المنظمة وحدة إقتصادية لا توجد لها أي علاقة بالبيئة الخارجية وحسب وجهة نظر "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية يرى أن الفرد بطبيعته مخلوق غير مجتهد وطموح وهو كسول ودائما يريد إشباع كل ما يريد ماديا وبالتالي فهذه النظرية ركزت على الحوافز المادية فقط ولم تتحدث عن الحوافز المعنوية لكن مدرسة الإدارة العلمية والتي قائدها "فريدريك تايلور" ركزت هي أيضا على التحفيز المادي<sup>2</sup>.

## 2. المرحلة الثانية :

تمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية وهي أمريكية من روادها "ألتون مايو" و"هومانس" وغيرهما وهم من علماء النفس الاجتماعيين عرفت هذه المرحلة رؤية أخرى للتحفيز واتجاه آخر لأنها عرفت تطور في العلوم النفسية والاجتماعية رأت هذه المرحلة أن الإنسان ليس مادي وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية ركزت على الحوافز المعنوية كما قام "ألتون مايو" بأجراء دراسة حول تأثير الظروف التي تكون في العمل المادي بمدينة شيكاغو<sup>3</sup>، فعمل على معرفة العلاقة بين الإنتاج وظروف العمل توصل إلى أنها ليست هي العامل الذي يؤثر

<sup>1</sup> وفيق النخلة ، القيادة والإدارة وفن التحفيز ، دار أمجد للنشر والتوزيع ،، عمان ، 2014 ، ص75.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 75-76 .

<sup>3</sup> فيروز بوزورين ، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 56، العدد 14، 2019. ص34.

على الكفاءة الإنتاجية وعلى الإنتاج كما أن هذه الدراسة حاولت البحث عن الدافع الأساسي للحوافز فوجدت أن إنتاج العاملين يزداد عند رضاهم والرضا يتحقق باهتمام الإدارة بكل حاجياتهم ومشاعرهم ومنحهم فرص المشاركة في الرأي واقتراح الحلول وأساليب العمل<sup>1</sup>.

### 3. المرحلة الثالثة :

هذه المرحلة الحديثة مثلتها كل من نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم حاولت تجنب أخطاء المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمة أنه نظام مفتوح وليس مغلقا ، وترى أنه أصبح من الضروري ربط الحوافز بالنتائج المتوصل إليها ورأت ضرورة الاختلاف بين العاملين في حصولهم على الحوافز سواء مادية أو معنوية وذلك بحسب الأداء والعمل الذي يقومون به بمعنى أن لكل شخص وجهده الخاص وأيضا السماح للعاملين بوضع خطط الحوافز مع الإدارة<sup>2</sup>.

### II. مراحل تصميم نظام الحوافز :

لنتمكن الإدارة من وضع نظام جيد للحوافز وضعت مراحل تمثلت في<sup>3</sup> :

#### 1. مرحلة الدراسة والإعداد: تقوم الإدارات بإجراء دراسة شاملة حول تركيب الأفراد العاملين

ودوافع وحاجات الأفراد ونظام الحوافز السابق

#### 2. مرحلة وضع الخطة: هنا يتم تحليل وتصنيف البيانات التي قامت الإدارة بتجميعها في

المرحلة الأولى وتوضع خطة خاصة بنظام الحوافز تسيير حسب الخطوات التالية :

➤ تحديد هدف من نظام الحوافز ونشره بين الأفراد العاملة

➤ تحديد معدلات الحوافز حسب العمل داخل المنظمة

➤ وضع مجال لتغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على إدارة عمان الكبرى" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، ص، 11.

<sup>3</sup> خالد رجم ، زيراري بثينة،تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار" مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا،المجلد 15،العدد 21، 2019، ص\_ص 481-482

3. **مرحلة تجريب الخطة:** قبل تنفيذ الخطة يتطلب تهيئة المناخ المناسب لها لتطبيقها وذلك بالقيام بلقاءات متنوعة مع العاملين لشرح لهم الخطة ومدى أهميتها وبعد تجريبها على الأفراد والتأكد منها من ثم تطبق في المنظمة.

4. **مرحلة التنفيذ والمتابعة :** بعد الحصول على مجموعة من المعلومات خلال المراحل السابقة يتم تعديل الخطة لتنفيذها بشكل سليم وشامل ،لتشجيع الأفراد العاملة لزيادة الجهد ورفع من مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم ،ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون عادلا ومنوعا ، ليشمل كل الإحتياجات لرفع من أداء العاملين.

الشكل : (02) مراحل تصميم الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين

### III. أهمية نظام الحوافز :

تتمثل أهمية الحوافز أساسا فيما يلي<sup>1</sup>:

- تساهم وتعمل على إشباع حاجت الأفراد العاملة وترفع من غايتهم وروحهم المعنوية
- التحكم في تصرفات العاملين ، وهذا له دور في تحريكهم وتوجيههم والعمل على تعديل تلك التصرفات حسب مصالح التي تكون بين المنظمة والأفراد العاملة
- العمل على تعظيم وإعطاء قيمة للأهداف المنظمة من طرف العاملين فيها مع تعزيز قدراتهم وميولاتهم
- تعمل على زيادة الطاقات الإبداعية للعاملين وهذا ما يضمن نجاح المنظمة وتقدمها كما يعمل التحفيز أيضا على<sup>2</sup> :
- الرفع من أداء الأفراد العاملين وهذا بدوره يزيد من تحقيق الأهداف
- تحفيز العمال دائما يحقق مستوى عال من الرضا في المنظمة ويصبح الفرد العامل لديه ولاء إلى المؤسسة مما يحثه على تقديم كل ما هو أفضل لتحقيق الأهداف واستغلال الموارد بطريقة جيدة
- إشباع حاجات العاملين بكل الطرق وأهمها حاجات التقدير والإحترام وجعلهم يشعرون بقيمة مكانتهم
- جعل العاملين يقومون ببذل مجهودات والقيام بالمهام بشكل المطلوب وبطريقة متميزة
- جعل الأفراد يشعرون بالحماس عند الإقدام للقيام بالأعمال بكل سرور
- حصول العاملين على الثقة وهذا ما يدفعهم للقيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه دون قلق وشكوى وتذمر.

<sup>1</sup> دراجي سلام ، عمر جنينة ناهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة المراعي" ،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ،المجلد 16، العدد 01،السعودية ،جوان 2022،ص 774.

<sup>2</sup> حورية قشمد ،أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 08،العدد 01،أوت 2019، ص 301.

وفي دراسة قام بها طلعت إبراهيم لطفي بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز تقام بمقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم ،وكشفت دراسة أهمية الحوافز في هذه النقاط التالية<sup>1</sup>:

- إستقرار العمل وثباته
- أحترام العامل وتقديره
- العلاقة الجيدة بين العاملين والمرؤوسين
- تخفيف الضغط وتقصير من ساعات العمل وقلة الطاقة والجهد.
- أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والإنتاجية<sup>2</sup> :
- الزيادة في كميات الإنتاج
- الحفاظ على السمات والخصائص الإنتاجية وتحسينها
- خفض الأعباء التكاليف
- الزيادة في إنتاجية العمل عن طريق تقديم النواتج بطرف أفضل وهذا ما يرجع بالربح على المؤسسة.
- أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة<sup>3</sup> :
- الحفاظ على الآلات وصيانتها
- يعمل على تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع
- يساعد في نجاح الوظائف الإدارية مثل ما قام فريدريك تايلور عندما إستخدما الحوافز المادية وربط الأجور بالإنتاج.

<sup>1</sup>حورية قشمد، مرجع سابق، ص 301.

<sup>2</sup> وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز "دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 406.

<sup>3</sup> وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، مرجع سابق، ص 406.

IV. أهداف نظام الحوافز:

- للحوظ مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها تتمثل في الأتي<sup>1</sup>:
- الإعتراف بكل مايقوم به الفرد العامل والإعتراف بالجهد المبذول
- تشجيع الأفراد العاملة وحثهم على التقدم والإستمرار والنمو
- تعمل الإدارة على تشجيع الفرد العامل ماديا باعتبار الدعم المالي له أهمية كبيرة بالنسبة للفرد العامل
- تمنح الحوافز للأفراد العاملة مقابل الجهد المتميز كما تمنحه دور فعال ومكانة إجتماعية وهذا ما يشعره بالفخر
- منح الأفراد المتميزين فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات وهذا بعد إعطاء أهمية لأرائهم وإقتناع الإدارة بها.
- تعمل الحوافز على خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملة مما تجعل كل فرد يسعى لإثبات ذاته
- تعمل الحوافز على تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لأن هناك ظروف إقتصادية واجتماعية وغيرها تأثر في المنظمة هذا ما يدفع الإدارة إلى الإهتمام بالموارد البشرية لإستغلال طاقتهم الإبداعية
- تحقق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين وهذا مايساهم في تحقيق الأهداف ويحقق نظام الحوافز الجيد أيضا مجموعة أهداف تمثلت في:
- زيادة في ناتج العمل وتكون على شكل كميات وجودة ومبيعات للإنتاج
- شعور العاملين بالعدالة داخل المنظمة والمساواة
- رفع روح الولاء والإنتماء مما يجذب العاملين إلى المنظمة
- يجعل الافراد العاملين متعاونين فيما بينهم مع تنمية الصدق والتضامن

<sup>1</sup> وردة حليس، عبد الباقي سلامي، فروبات تنفيذ نظام الحوافز في كليلت جامعة عاشور بالجلفة لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، المجلد 04، العدد 07، الجلفة، ص 282.

- تحسين المشاريع أمام المجتمع<sup>1</sup>.
- تشجيع المنافسة بين العاملين
- جعل الأفراد أصحاب الأداء الجيد متميزين
- تحفيز أصحاب الأداء المتوسط إلى المواصلة في العمل والتقدم
- تبرز قيمة المنظمة في أداء الأفراد العاملين بطريقة مميزة
- إستمرارية التميز في الأداء وتطويره مستقبلاً<sup>2</sup>.

## ٧. أنواع الحوافز:

اختلفت تقسيمات الحوافز وهذا ليس معناه أن كل نوع يعمل بعيدا و بمعزلة عن الآخر في تحقيق الأهداف بل حتى تضمن المؤسسة نشاطها وفاعلية الحوافز تستخدم العديد من الأنواع حسب ما يتلائم مع كل ظرف وموقف<sup>3</sup>، وتعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها وبالتالي تقوم إدارة المؤسسة باختيار نوع الحافز المقدم إلى العاملين وذلك حسب خبراتها السابقة<sup>4</sup>.

### 1. من حيث طبيعتها وقيمتها:

#### 1.1. الحوافز المادية :

هي كل ما يدخل في إشباع حاجات الفرد المادية وعبرة عن مختلف أنواع الإستفادة والتي تدخل في إطار التأمين والتقاعد كما يرى نوري منير أن المال يعتبر من بين الحوافز الأساسية للعمل وانطلق من أن الفرد باستطاعته أن يلبي كل حاجاته من مأكّل وملبس ومسكن وصحة وتعليم عن طريق المال<sup>5</sup>، وتتمثل أيضا في أنها عبارة عن مبالغ تمنح وتدفع للعاملين إما في

<sup>1</sup> محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي ، أصول الإدارة والتنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 300.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الوهاب ، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2000 ، ص 53.

<sup>3</sup> زهية مزبون ، عبد الفتاح بوخمخ ، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري ، مجلة الإقتصاد والمجتمع ، العدد 05 ، الجزائر ، 2008 ، ص 91.

<sup>4</sup> محمد بن سعد أبو حبيد ، أثر الحوافز المادية والعنوية على أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 21 ، السعودية ، ديسمبر 2020 ، ص 637.

<sup>5</sup> حمادي فريد ، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والإتجاهات ، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ، المجلد 10 ، العدد 03 ، 2022 ، ص 943.



مرة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وتعتبر أيضا على أنها هي كل ما يضاف للفرد دخلا إضافيا ، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بسرعتها وتجعل الفرد يحس بكل ما يقوم به من نتائج لمجهوده<sup>1</sup>، ومن أهمها<sup>2</sup>:

أ. الأجر: ويقصد به الراتب الذي يقدم للموظف أو العامل نتيجة لعمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة ويمثل من أكثر الحوافز المادية إستخداما حيث يقول أدوارد لولر الثالث " الأجر حافز فريد فهو فريد لأنه قادر على إشباع كل الحاجات الدنيا الفسيولوجية ويشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات ،الإعتراف والتقدير "وهنا يعني أن الأجر مهم للغاية في عملية تحفيز الفرد العامل.

ب. العلاوات : هي عبارة عن تعويض يدفع للفرد العامل إما نقد أو عيني والهدف منها مساعدة العاملين لرفع من روحهم وحبهم للعمل ومنها : علاوة السكن.

ت. المكافآت : من أحد الحوافز المادية تقدم للفرد العامل على ما قدمه من إنتاج عالي وهي عبارة عن مبلغ مالي يمنح مقابل القيام بعمل مميز .

### 2.1. الحوافز المعنوية :

تعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل وترى "وسيلة حمداوي" أنها" تشمل على فرص التكوين، التطوير والترقية " وتعتمد على الوسائل المعنوية أساسها إحترام الفرد العامل باعتباره إنسان له أحاسيس يسعى لتحقيقها عن طريق عمله في المؤسسة<sup>3</sup>، كما أن هناك العديد يرون أن نظام الأجور له تأثير ضئيل على الأفراد العاملة لأن العمال لا يهتمون بالزيادة في الراتب بالدرجة الأولى، بل أنهم يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الراحة النفسية والإطمئنان على مستقبلهم في المنظمة وتتمثل

<sup>1</sup> زهية توام لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز ،مجلة معهد العلوم الإقتصادية ، المجلد 24، العدد01، 2021 ، ص 649.

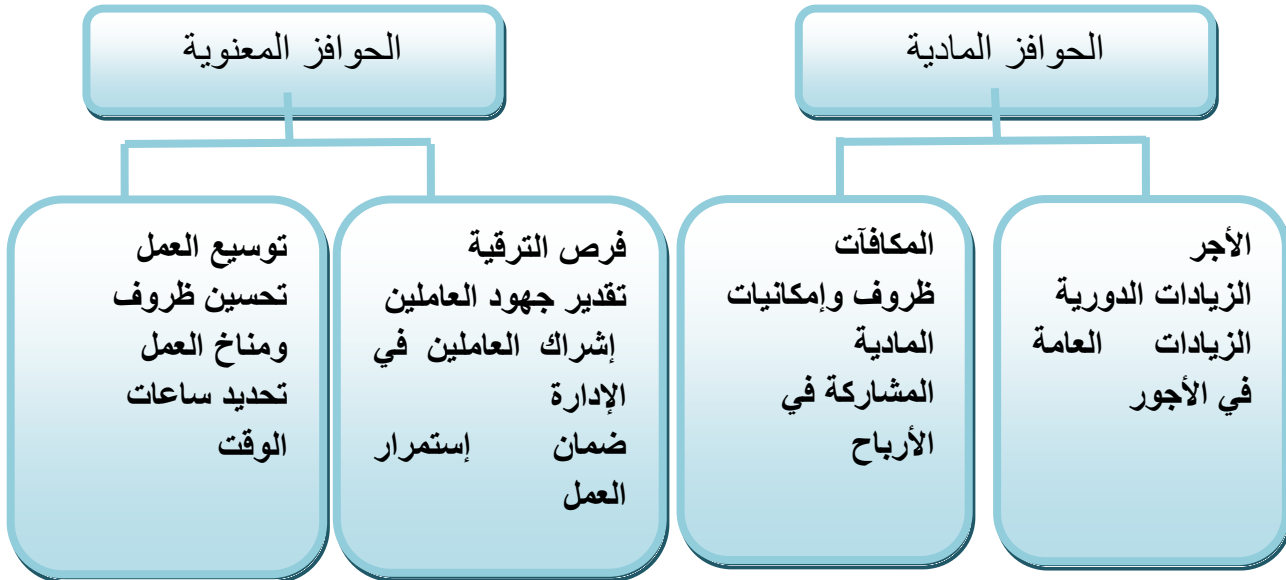
<sup>2</sup> صالح محرز ،فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة شركة إسمنت تبسة"،مجلة الإقتصاد الصناعي،العدد 10،جوان 2016،ص 178..

<sup>3</sup> حمامي فريد، مرجع سابق،ص 945.

أيضا في المدح والتشجيع ووضع أسماء العمال المثابرين في عملهم في لوحات شرف<sup>1</sup>. ومن أكثر الحوافز المعنوية تداولاً هي<sup>2</sup>:

- أ. **الترقية**: تمنح الترقية للموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي أو تكون نتيجة المسابقات الداخلية من أجل تنافس الأفراد العاملة على وظيفة أعلى من السابقة .
- ب. **تقدير جهود العاملين**: ويتحقق ذلك بمنح شهادات تقدير للعاملين الأكثر خبرة ومعرفة وعملوا على تحقيق مستويات عالية في الأداء تقديراً لهم ولمجهوداتهم المبذولة تمنح الشهادات.
- ت. **إشراك العاملين في الإدارة**: وذلك بأن يكون لهم صوت في الإدارة بالمشاركة في كل ما يتعلق بالمؤسسة
- ث. **ضمان واستقرار العمل**: حافز له أثر كبير في معنويات العاملين لأن العمل المستقر يمكن الفرد من دخل كافي وعيش كريم.

الشكل: (03) أنواع الحوافز المادية والمعنوية



المصدر: فريد حمامي، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط و الإتجاهات

،مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، 2022، ص 948.

<sup>1</sup> زهية توام، لطيفة كلاخي، مرجع سابق، ص 649.

<sup>2</sup> صالح محرز، مرجع سابق، ص 179.

## 2. الحوافز من حيث الأطراف :

### 1.2. الحوافز الفردية :

وهي حوافز هدفها تشجيع أفراد معينة من أجل زيادة في عملية الإنتاج ، تكون موجهة للفرد وليست للجماعة وهدفها النمو بمستوى الفرد من أجل الزيادة في حدة التنافس بين الأفراد العاملة<sup>1</sup> تمنح الحوافز الفردية مقابل للمجهودات الفردية ومن نماذجها المعروفة نجد<sup>2</sup> :

#### أ. حوافز التميز:

تقدم للفرد العامل إذا قدم أداء متميز في الأداء الوظيفي ، وتختلف هذه الحوافز باختلاف مستويات أداء لدى العاملين.

#### ب. الإنتاج الإضافي:

يحصل العامل على راتب بحسب تحقيق شيء معين من الإنتاج بجودة محددة ، أما إذا زاد عن الحد المطلوب الذي طلب القيام به هنا يحصل العامل على حافز مقابل كل عمل إضافي ويعرف هذا النوع من الحوافز باسم خطة الإنتاج الإضافية .

#### ت. العمولات:

من أكثر نظم العمولات المطبقة وتتحقق فعالية نظام الحوافز الفردية بتوفر شرطان أساسيان هما:

➤ أن يكون هناك ربط بين مستوى أداء الأفراد العاملة ومستوى الأداء الوظيفي

➤ عدم تأثر الأداء الفردي إلى درجة كبيرة بأداء بقية العاملين بالمؤسسة

### 2.2. الحوافز الجماعية :

تقدم هذه الحوافز لكل الأفراد العاملة بالمؤسسة وهدفها إثارة رغبة فريق والتتسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل عامل على أن لا يتناقض عمله مع عمل زميله

<sup>1</sup> سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، دار الكتب الوطنية بنغازي، الطبعة 01، ليبيا، 2020، ص 167.

<sup>2</sup> مختار رخماني حكيمة، مرجع سابق، ص 130.

وزملائه، لكي لا يحدث أي ضرر بالأهداف الرسمية والرئيسية للعمل<sup>1</sup>، تتضاعف أهمية هذه الحوافز في الحالات التي يكون فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي وللحوافز الجماعية الأشكال التالية<sup>2</sup>:

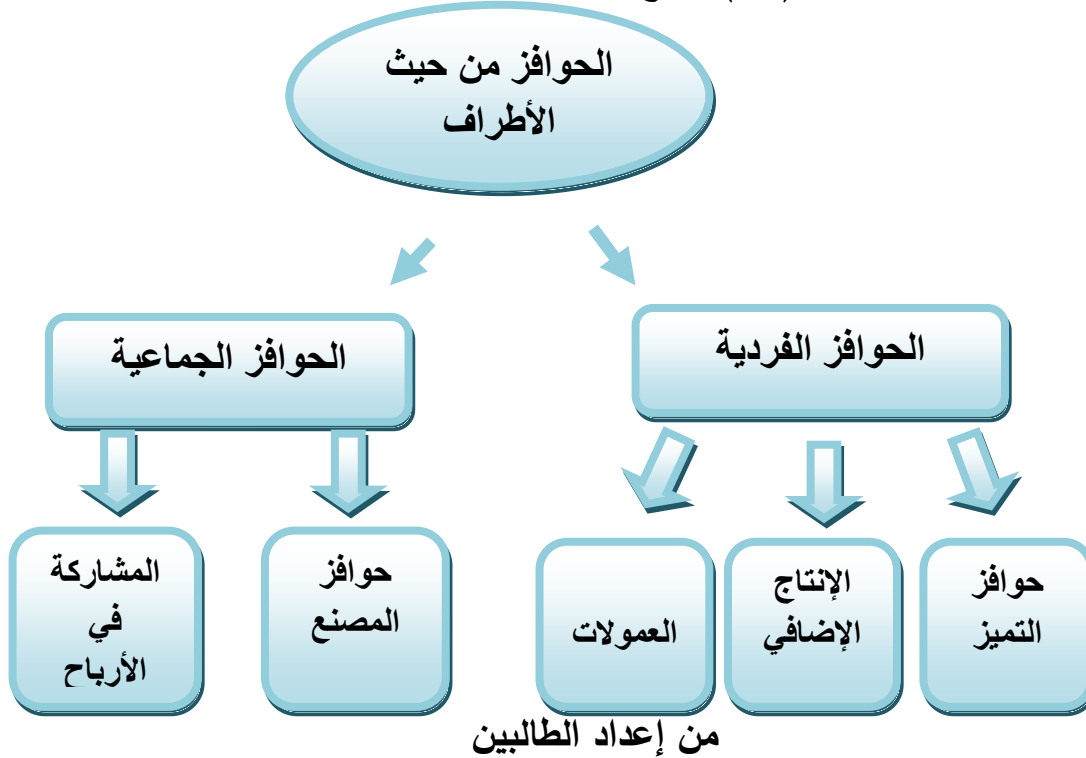
أ. حوافز المصنع :

تهدف نظم حوافز المصنع إلى إرشاد أداء العاملين نحو رفع فعالية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. المشاركة في الأرباح:

وفي هذه يتم توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين وهدف من ذلك هو تحسيس العمال على أنهم ليسو عمال فقط وإنما أصحاب المؤسسة أيضا ويؤثر هذا النوع بشكل مباشر على ولاء والإنتماء للمؤسسة

الشكل: (04) أنواع الحوافز من حيث الأطراف



1 مختار رحمانى حكيمة، مرجع سابق، ص 130.  
2 المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

## 3. الحوافز من حيث فاعليتها:

## 1.3. الحوافز الإيجابية :

هي كل ما يعطى للفرد العامل لإشباع دوافعه هدفها رفع من الإنتاج وتحسين الأداء وذلك من خلال تشجيعهم لسلك طرق معينة تقررها إدارة المؤسسة وذلك بتوفير المنظمة كل أنواع وفرص التقدم والتقدير والكسب المادي الجيد وتمنح المنظمات الرواتب إلى كل فرد عامل كل بحسب المستوى المعادل له<sup>1</sup>.

وتمثل في الحوافز التي تحمل الثواب للأفراد العاملين التي تقوم بتلبية حاجاتهم ودوافعهم من أجل الزيادة والتحسين في الأداء وذلك من خلال التشجيع ، من أجل القيام بسلوكات المطلوبة منهم فالحوافز الإيجابية تعمل على تنمية القدرات وبالتالي إلى الإبداع والتجديد ولها أثر ملموس في تقوية العلاقة بين الحافز والأداء وتمنح عند تحقيق الفرد العامل إنجاز متميز وجيد وهي بدورها تؤدي إلى الإستمرار في تحقيق النجاح وتكون لها دور عند منحها فورا للفرد العامل عند القيام بما هو مطلوب<sup>2</sup>.

## 2.3. الحوافز السلبية:

هو ما يخالف للأداء المطلوب وهو عبارة عن جزاء تقوم به إدارة المؤسسة لتأثير في سلوكات الأفراد العاملين وذلك من خلال العقاب والردع والتخويف من أجل إعادة العاملين إلى السير في الطريق الصحيح العادي والراقي بعد مباشرة العمل التأديبي الذي يتمثل في العقاب المادي كالمخض من الأجر والحرمان من العلاوة او الحرمان من الترقية<sup>3</sup>.

فهي تستخدم لمنع السلوكات السلبية كالإهمال والتساهل وعدم تحمل المسؤولية أو سماع التوجيهات والأوامر وهذا ما يدفع إدارة المؤسسة للقيام بها وتطبيقها على الأفراد العاملة من أجل

<sup>1</sup> نعيمة سعداوي ، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات إقتصادية-، ص 243.

<sup>2</sup> محمد مضايي الشعلان،نوره محمد البليهد،الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب،المجلة التربوية،العدد 40 ، الرياض،أفريل 2015 ،ص 197.

<sup>3</sup> نعيمة سعداوي ،مرجع سابق،ص 244.

التحسين في العمل والوصول إلى الأهداف وهي دائما ما تذكر الأفراد أن إذا لم يثبتوا على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون<sup>1</sup>.

### 4. الحوافز من حيث أثرها:

تتقسم إلى نوعين : حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة

#### 1.4. الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام<sup>2</sup>:

أ\_ الحوافز المادية : تم ذكرها سابقا

ب\_ الحوافز المعنوية :تم ذكرها سابقا.

ج\_ الحوافز العينية :

وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العامل بلا أي مقابل أو بمقابل رمزي مثال على ذلك: العلاج الطبي المجاني ، الخدمات الإجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان.

#### 2.4. الحوافز غير مباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة وما تقدمه من أثر على أداء وإنجاز العامل وهذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، مع تدريب وتكوين العمال على أفضل الوسائل في عملهم هذا ما يطلق عن الحوافز الغير مباشرة<sup>3</sup>.

ويمكن توضيحها في مايلي<sup>4</sup>:

أ. توفر الجو المناسب بعد إبعاد كل الصعوبات والعقبات التي تعترض سير العمل و خلق

التفاهم والتعاون المشترك بينهما وهذا ما يؤدي لتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد

العاملة وهذا كله له دور في تحقيق الأهداف.

1 محمد مضايوي الشعلان،نوره محمد البليهد،مرجع سابق،ص 197.

2 عبد العزيز شنيق،الحوافز والفعالية التنظيمية،رسالة ماجستير،غير منشورة،جامعة 20 أوت 55،سكيكدة الجزائر،2007\_2008،ص23.

3 عبد العزيز شنيق،مرجع سابق،ص 24.

4 عبد العزيز شنيقمرجع سابق،ص24.

ب. التدريب والتكوين: وهي عبارة عن حوافز غير مباشرة تؤدي إلى استخدام وسائل علمية لإنجاز العمل وهي بدورها تؤدي إلى العمل المتقون والدقيق والتكوين تقوم به المؤسسة من أجل تنمية مهارات العاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاءة الإنتاجية للعاملين والتكوين يختلف باختلاف الأفراد

#### VI. خصائص نظام الحوافز:

يتميز نظام الحوافز ببعض خصائص من أهمها مايلي<sup>1</sup>:

1. القابلية للقياس : تترجم سلوكيات وتصرفات الأفراد التي يتم تحفيزهم في شكل يمكن قياسه بمعنى تقديره وقياس أبعاده
  2. إمكانية التطبيق : تحدي الواقع وكل ما هو موضوعي عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في رفع من مستوى الكميات أو الأوقات أو الأرقام .
  3. الوضوح والبساطة : لا بد من أن يكون واضح وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه عن طريق قواعد تطبيقه
  4. يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد العاملة وجعل لديهم رغبة ودافع للعمل والزيادة فيه مع الإقبال على تحقيق الأهداف وتعديل من الأداء المرغوب فيه .
  5. المشاركة: الأفضل أن تمنح فرصة للعاملين للمشاركة في وضع أنظمة الحوافز الذي سيطبق عليهم
  6. تحديد معدلات الأداء: يعمل نظام الحوافز بصورة رئيسية على وجود قيم محددة واضحة وموضوعية للأداء
  7. يتسم نظام الفعال للحوافز: بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه والمتحصلين عليه ودائماً له قيمة وأهمية لا تفقد وله تأثير في تحقيق الأهداف المنشودة
- و توجد هناك خصائص أخرى لنظام الحوافز يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

1 محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن عمان 2016، ص 306.

2 فتحي الويشي، مرجع سابق، ص 76.

- تحقيق المصالح والغايات وزيادة الإنتاجية
- التعزيز من قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى نتائج والعمل على تحقيقها
- ربط مصالح الفرد وهدفه بالمؤسسة وما تسعى إليه وكل ما يتعلق بها
- حل المشاكل التي تتعلق برضا الأفراد العاملة

## VII. نظريات الحوافز:

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية "لألتون مايو":

تكمن أهمية هذه النظرية في أهمية الأفراد بمختلف مستوياتهم من حيث سلوكياتهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية ألتون مايو وزملاؤه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تم البحث عن العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة<sup>1</sup>، تبين أنها ليست هي العامل الذي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية فأتجهت الدراسة إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل فتبين أنها مبنية أساساً على العلاقات الإنسانية ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضاً قام بها رامسيس ديكرت انتهت الدراسة بالأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق بيئة صالحة والعدالة والإيجابية والتي تكون مسؤولية الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الإيجابية كل هذا يحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### 2. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية الذي قام فريدريك تايلور فيها بتطبيق الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة في زيادة عملية الإنتاج في وقت أقل وبجهد معقول، حيث يرى أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج لإيجاد معايير دقيقة لتأدية العمل في زمن أقل وجهد محدد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2011، ص306.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> محمد ديري زاهد، مرجع سابق، ص308.



كما ترى هذه النظرية أن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة التحفيز من أجل الإنتاج عن طريق نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر تصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاج أعلى يقابله أجر أعلى ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق كل ما منح إليه وزيادة عن ذلك أما الفرد صاحب الأداء المنخفض الذي لا يصل إلى المستوى المحدد من الإنتاج على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله<sup>1</sup>.

### 3. نظرية "إبراهام ماسلو":

تعتبر من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية قدمها "إبراهام ماسلو" وتعرف باسم نظرية تدرج الحاجات لهذه النظرية إفتراض رئيسي يتمثل في أن الفرد إذا ينشئ في محيط لا يشبع حاجاته فإنه يكون قليل التكيف، كما أنه يرى أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان حاجات ضرورية للحفاظ على بقاء الفرد فهي يحملها كل من الإنسان والحيوان، عكس الحاجات الإجتماعية كالتقدير وتحقيق الذات موجودة عند الإنسان وهي السبيل لسعادة والطمأنينة<sup>2</sup>.

كما قام ماسلو بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى :

#### أ\_ الحاجات الفسيولوجية :

توجد الحاجات الفزيولوجية في أدنى السلم الهرمي مثل الحاجة إلى الطعام، والشراب وفي مكان العمل تتمثل هذه الحاجات في الإهتمام بالأجر وأساسيات العمل كالتدفئة والنظافة والأكل وغيرها ويمكن القول أن الحاجات الفزيولوجية تشبع بواسطة تصرف الفرد ومثال ذلك فالفرد يعمل من أجل الحصول على الأجر<sup>3</sup>.

#### ب\_ الحاجات الأمنية :

<sup>1</sup>محمد دبيري زاهد، مرجع سابق، ص 308.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة مصر، 2009، ص 117.

<sup>3</sup> حمزة قلال، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة imac"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 40.

عند الوصول إلى درجة كافية من الإحتياجات الفسيولوجية يبحث الفرد على الأمن وينسى حاجاته السابقة من الجوع ويبدأ يركز على الحاجات الجديدة ويشبع الفرد هذا النوع من الحاجات عن طريق وجوده في مجتمع يسوده الأمن والأمان تحكمه قواعد وقوانين ودائماً ما يسعى الفرد إلى العمل في بيئة آمنة خالية من الحروب والكوارث<sup>1</sup>.

**ج\_ إحتياجات الإنتماء الحب والعطف:** بعد أن يتم تأمين الشخص بالعمل على إشباعه فسيولوجيا و أمنيا بعدها تبدأ إحتياجات الإنتماء الحب والعطف في بروزها ، وبالتالي يظهر جوع آخر يتمثل في حاجة الفرد إلى الإنتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية والعمل على ربط علاقات مع غيره وخلق صداقات والحاجة الى تكوين أسرة وإلى اللزواج والأولاد<sup>2</sup>.

**د\_ حاجة تقدير الذات :** وهي حاجة الأفراد لتقدير والإحترام لذاته من طرف الآخرين ورغبتهم في الوصول للأهداف والحصول على مكانة عالية<sup>3</sup>.

**هـ\_ حاجة تحقيق الذات :**

هي حاجة الفرد العامل في تأكيد نفسه في العمل وذلك بوجود أوضاع تساعد على ذلك وعن طريق الإستفادة من قدراته لتحقيق الأهداف وهي تعتبر أعلى مستوى من الحاجات الإنسانية<sup>4</sup>.

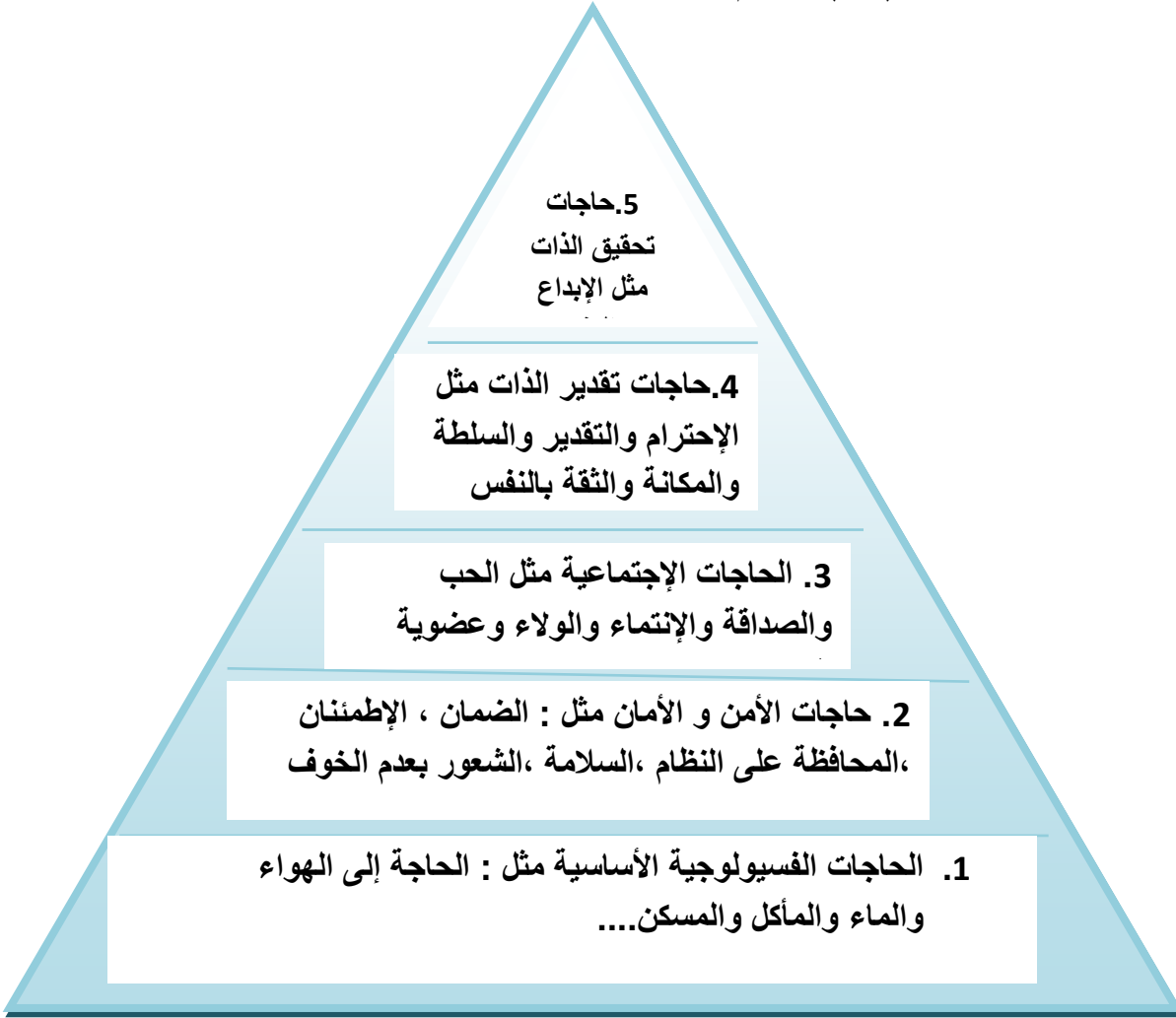
<sup>1</sup> نصير سمارة ،نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين ،حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزائر ،جوان 2018، ص 288.

<sup>2</sup> نصير سمارة ،نجية حمدي، مرجع سابق.ص\_ص 288-289.

<sup>3</sup> فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان ،2011،ص 81.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

الشكل (05) تقسيم الحاجات الإنسانية عند ماسلو:



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة

العربية للتدريب والنشر، ط1 ، القاهرة مصر ، 2009، ص 118.

4. نظرية هرتزبرغ :

قام هرتزبرغ بتقسيم العوامل التي تدفع سلوك الفرد إلى الحركة وهي العوامل السلبية والنفسية وتعرف بالعوامل الصحية أو الوقائية وهي مسؤولة عن أحوال عدم الرضى لدى العاملين أي هنا عدم تلبية متطلباتهم وتوفيرها المؤسسة لتحقيق حالة عدم الرضى والإستياء أما العوامل الأخرى فهي عوامل إيجابية وتمثل في عوامل الرضى وهي العوامل التحفيزية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لزهرة العابد، مطبوعة إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02 ، 2018، ص 89.

إن عوامل عدم الرضى التي قام بها هرتزبرغ هي كل ما يحصل عليه الفرد العامل عند تأدية المهام وهي عبارة عن سياسات التي تضعها المؤسسة والعلاقة من الرؤساء وزملاء العمل ونظام الإشراف و الأمان والأجر والحياة الشخصية وهي تعتبر عوامل سلبية مسؤولة عن عدم رضى العاملين إذا لم تتوفر ولم تكن ، أما عوامل الرضى فهي مرتبطة بالعمل وعلى كل ما يحتوي وتعتبر عن كل ما سيحققه العامل داخل المؤسسة وتتمثل في الإنجاز والإعتراف والعمل في حد ذاته وغير ذلك<sup>1</sup>.

### 5. نظرية ماكليند : الحاجات المكتسبة

بعد ما قام "ماكليند" بعرض مجموعة كبيرة من الصور على عدد كبير من الأفراد كان يرى أنهم سوف يتركون حاجاتهم المهمة وهم يقومون بتفسير الصور وتوصل إلى أن هناك ثلاث حاجات تختلف من ناحية القوة والأهمية عند الأفراد وهي<sup>2</sup> :

\_ **الحاجة إلى القوة** : هذا النوع دائما يسعى إلى الحكم بمعنى السلطة ويميلون لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسغى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب القيادة

\_ **الحاجة إلى الإنتماء** : هذه الفئة من الناس يشعرون بالفرح والسرور عندما يكون لديهم القبول والمحبة من الآخرين وإذا شعروا أنهم معولون في المجتمع شعرو بألم كبير ويميلون إلى بناء علاقات إجتماعية ودية وجيدة مع الآخرين والإحتفاظ بها

\_ **الحاجة للإنجاز** : هنا الأفراد رغبتهم الأولى والأخيرة تحقيق النجاح والأهداف وأكثر ما يخفون منه هو الفشل وغالبا مايسلكون الطرق الصعبة والشيقة وتكمن قناعتهم في الرغبة في التحدي والوصول إلى الأهداف

### 6. نظرية التوقع :

مؤسسها "فيكتور فروم" تركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس مهم في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن

<sup>1</sup> لزه العابد،مرجع سابق،89.

<sup>2</sup> سعيد كرومي،محاضرات في السلوك والتطوير التنظيمي ،غير منشورة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ،جامعة طاهري محمد ،2020\_2021،ص24.

عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يمثل عاملاً قوياً فهو يدفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الإمتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه<sup>1</sup>.

وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد مرتبط بدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك يوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل ، وتعتبر عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه من النتائج المتوقعة في المستقبل<sup>2</sup>.

**7. نظرية x و y :** هذه النظرية تنطلق من نظرة المدراء للأفراد العاملين حيث ينظر البعض منهم إلى أن العامل كسول ويكره المسؤولية وبطبعه ليس مبادر ، بينما ينظر البعض الآخر إلى الفرد العامل على أنه قادر على العمل وأنه يرغب فيه ولا يكره أي نوع من المسؤولية بل يتحمس لها<sup>3</sup>.

### النظرية y :

تنظر هذه النظرية إلى الفرد العامل نظرة جيدة متفائلة ونظرة إنسانية أصحاب هذه النظرية يرون أن ضرورة جعل مساحة خاصة للفرد العامل والبعد عن الرقابة المباشرة ومنحه الحرية للقيام بنشاطاته المختلفة<sup>4</sup>، وتعتبر هذه النظرية معاكسة لنظرية X وتطبيقها يؤدي إلى حرية الحركة ويمكن أختصارها في رؤيتها أن الفرد ليس بكسول ، وحتى بو أصبح كسول راجع ذلك إلى نقص المعرفة والتجارب وأن لأفراد العاملين يتمتعون بقدرات كبيرة ولديهم استعدادات

<sup>1</sup> إبراهيم عوض الله ميرفت توفيق ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين " إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، غزة ، 2011\_2012 ، ص 54.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، غزة ، 2011\_2012 ، ص 55-56.

<sup>4</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سابق ، ص 56.

لتحمل المسؤولية كما ركزت على أهمية جماعات العمل داخل المنظمة وترى أن الأفراد يتمتعون بضمائر حية ويسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها<sup>1</sup>.

### النظرية X:

من خلال أبحاث "ماك غريغور" وجد العناصر التالية المكونة لهذه النظرية وهي<sup>2</sup>:

✓ يرى أن الفرد العامل أو الإنسان سلبي أي أنه كسول ولا يريد العمل

✓ العامل يحب العمل على أشخاص تقوده وتوجهه

✓ الفرد العامل أناني ولا يستطيع تلبية حاجات المنظمة

✓ ركز على الرقابة والتوجيه لإستمراية نشاطات المنظمة

✓ ركز في هذه النظرية على الحوافز المادية كالأجر

### 8. نظرية "الدفير" "ALDERFERS THORY":

تتشابه هذه النظرية مع نموذج "ماسلو" للحاجات حيث يرى أن الأفراد ينتقلون إلى الأعلى في السلم الهرمي بينما ألدفير فقد قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات فقط ويرى أن الحركة إلى الأعلى في الهرم هو تعقيد وسلم هذا أقل صرامة من هرم ماسلو للحاجات<sup>3</sup>.  
قام " كلايتون ألدفير" بتعديلات في نظرية ماسلو عن طريق تبسيطها وقام بالرد حول ما جاء على نقصها وقد حددت نظرية ERG ثلاث تصنيفات في الحاجات وهي<sup>4</sup>:

1. حاجة البقاء : وهي تعني الحاجة إلى السعادة والرفهية المادية

2. حاجة الإنتماء: الحاجة إلى علاقات جيدة مع الآخرين

3. حاجات النمو والتطور: وهنا يعني حاجة الفرد إلى التطوير الشخصي في قدراته

### الإنسانية والرغبة

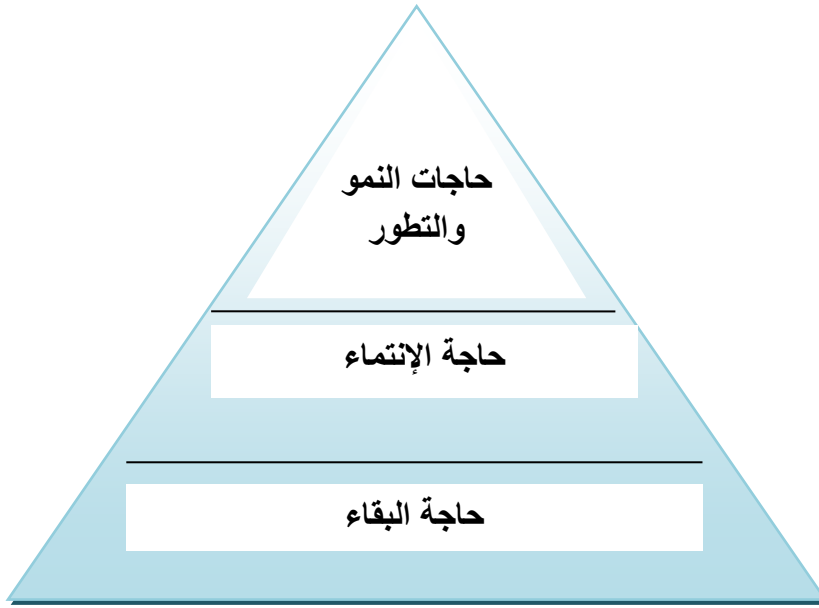
<sup>1</sup> الهاشمي مقراني، مروان بن إعراب، آليات تحفيز العاملين في منظمات المعاصرة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018، ص 73.

<sup>2</sup> الهاشمي مقراني، مروان بن إعراب مرجع سليلق، ص 73.

<sup>3</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة kbsteel بالمنطقة الصناعية برحال عنابة" مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2020، ص 870.

<sup>4</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، مرجع سابق، ص 870.

## الشكل (06): أنواع الحاجات عند ألدفير



## من إعداد الطالبين

## 9. نظرية المساواة والعدالة :

تركز هذه النظرية أساساً على رغبة الفرد العامل أو المورد البشري في الحصول على معاملة عادلة لأنها ترى بأن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بغيره من الأفراد وبالتالي فإن درجة الجهد الذي يقوم به الفرد في عمله يتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة التي تكون أساسها المساواة والعدالة، وبناءً على ذلك يرى ستايمي أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم بمعدل مدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد<sup>1</sup>، من أجل الإنصاف والعدالة وهذا ما يكون في الوسط المهني أن الأفراد الذين يمتلكون نفس المكانة والتخصص يطرحون دائماً على بعضهم أسئلة مشابهة مثل العلاوة هذا كله من أجل شعور الفرد بالعدل والمساواة وأن يكون راضي عن وظيفته ومستقر فيها وإذا كان عدم وجود عدالة هنا يظهر عدم الرضا الوظيفي وعدم الولاء للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى عمل الفرد على إيجاد مكان أفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد مندلي، محمد لطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 09، الجزائر، 398.

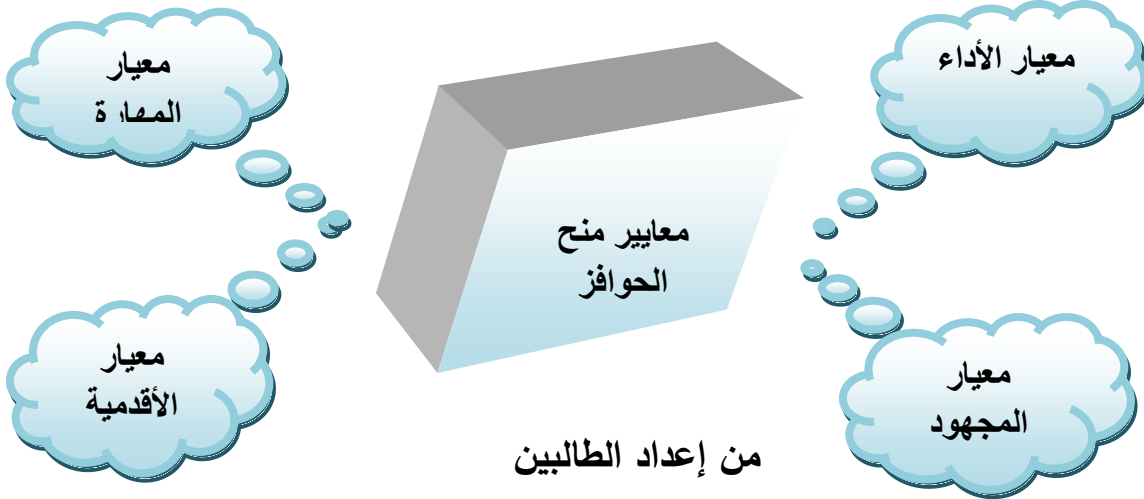
<sup>2</sup> محمد مندلي، محمد لطفي ترمول، مرجع سابق، ص 389.

VIII. معايير و أسس منح الحوافز

تتمثل هذه المعايير فيما يلي<sup>1</sup>:

- معيار الأداء : تمثل الحوافز المقابل المادي للأداء المتميز والذي يعني تميز وإتقان الفرد في تفكيره وعمله وأدائه وسلوكه، وينعكس ذلك بالإيجاب على النتائج التي تحققها المنظمة، فكلما تضمن الأداء الوظيفي قدرا من الابتكار والإبداع ، كلما عملت المنظمة لتقديم حوافز أكثر كما ونوعا.
- معيار المهارة : تتمثل المهارة في المعارف والخبرات اللازمة لإنجاز عمل معين، والقدرة على تنفيذ أهداف محددة مسبقا بأقل وقت وجهد وتكلفة .
- معيار المجهود : والمقصود به هو الجهد البدني أو الذهني الذي يقوم به الفرد العامل ويبدله في إطار أداء مهامه وتحقيق النتائج المرجوة.
- معيار الأقدمية : ويقصد بذلك طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل داخل مؤسسة معينة وهي تشير حد ما إلى الولاء والانتماء وحب الفرد للمنظمة .

الشكل رقم(07) معايير وأسس منح الحوافز



<sup>1</sup> سلام دراجي، عمر جنينة، مرجع سابق. ص 774.



## IX. شروط تحديد النظام الجيد للحوافز:

- هناك عدة مبادئ وشروط لتحديد أنظمة الحوافز تتمثل من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:
- البساطة والوضوح والإختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته
  - التحديد : التحديد في أنواع السلوكيات والتصرفات التي من خلالها يتم التحفيز
  - إمكانية تحقيق النظام : وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا اكيد وواضح
  - أن تكون التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أو الأهداف أو العوائد قابلة للقياس بسهولة
  - أن يتم وضع معايير أداء السلوك : محددة أو مؤشرات الإنجاز والأهداف يمكن تحقيقها وقابلة للقياس
  - ربط الحوافز بالأداء: ويقصد بذلك شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي ويحقق لهم مجموعة تحفيزات لتحقيق الأداء الجيد
  - التفاوت : من خلال حصول العاملين على نفس القدر من الحوافز ويكون ذلك على أساس مقدار أداء الأفراد العاملة
  - العدالة: في منح الحوافز على الأفراد وأن تكون مناسبة لأدائهم دون التفرقة بينهم وهناك شروط أخرى تتمثل في مايلي<sup>2</sup> :
  - الكفاية : بمعنى أنه يجب أن يكون هناك أجر يكفي إحتياجات العاملين ،ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه
  - السيطرة: تعني قدرة الأفراد العاملة على السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقومون بها ،وسيطرتهم على الظروف المحيطة ،والموارد التي يستخدمونها ،وذلك لحسابهم على ما يقومون به

<sup>1</sup>عبد الرحمان بن عنتر، إدارة إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية ،دار اليازوري ،عمان الأردن 2009، ص 212.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، مصر ، 2004، ص 253-254.

- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من إقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه
  - التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها ،لتكون مثيرة ومرضية لكافة الإحتياجات ، منها المادي والمعنوي ،وفيها خطابات الشكر والرحلات والحفلات ،وغيرها
  - الجدوى : هو أن يكون للنظام منفعة للمنظمة وذلك عن طريق زيادة إرادة العاملين في العمل وزيادة في الفعالية ،ويمكن التحقيق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام غير هذا تصيح
  - الحوافز نفقات فقط وليست إنفاقا إستثماري
  - تدريب المشرفين : تعليم وتدريب المدراء وروؤساء الأقسام والمشرفين والرد على كل الإستفسارات التي تدور حول نظام الحوافز<sup>1</sup>.
- X. صعوبات وعوائق نظام الحوافز:**

يمكن حصرها في ما يلي<sup>2</sup>:

- تطبيق نفس النظام في عدد كبير من المنظمات ،دون مراعاة وجود إختلاف في صفات كل منظمة من حيث الطبيعة والنشاط والحجم والهيكل التنظيمي وتركيبه اليد العاملة ، والإمكانيات المتوفرة .
- عدم توفر العديد من الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين، واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية للمنظمة ،وظروف البيئة المحيطة بها .
- عدم وجود تقييم دقيق للمعدلات التي بناء عليها تمنح الحوافز،بمعنى أنه قد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس أنواع الحوافز برغم أن هناك إختلاف في كل من المجهود والمهارات ومستويات أداء الافراد العاملة في المنظمة .

<sup>1</sup> الطاهر الوافي،مرجع سابق،ص 54.

<sup>2</sup> رشيد مجاهد،أثر دوافع،أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة،مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي،ديسمبر 2014،ص\_ص 106-107.

➤ تدخل العلاقات الشخصية والوساطة في تقييم العاملين ،مما ينتج هنا ذهاب الحوافز لغير مستحقها .

➤ سوء معرفة إستعمال الحوافز من طرف بعض المدراء ، فقد يستخدمها بعضهم للتخويف ،أو إخفاء معايير الحوافز على مرؤوسيهـم وهذا ما يؤدي إصابة العاملين بالتوتر،وسوء الظن والعدائية مما ينتج عنه الإهمال ،وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.

وهناك أيضا<sup>1</sup>:

➤ عدم الإهتمام بالحافز المعنوي لأنه بدوره يقوم بتحسين بيئة العمل ومكانه أيضا كما يقوم بتهيئة ظروف العمل المناسبة من حيث توفير التهوية والإضاءة

➤ عدم شعور العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار والإهتمام بأرائهم ومقترحاتهم

➤ تكون غالبية الحوافز جماعية وليست بفردية ، وهذا ما يفقدها قيمتها ، وأن ترتبط القرارات الخاصة التي تتعلق بمنح الحوافز بمعايير تبتعد عن معدل الأداء ودون تحقيق المطلوب بفاعلية

➤ سوء إستغلال طريق منح الحوافز من بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز

## XI. مقومات نظام الحوافز<sup>2</sup>:

تعتمد المنظمة عند تطبيقها لنظام الحوافز على مجموعة من المبادئ والمقومات ليكون نظام فعال وجيد ومن أهمها :

➤ كلما كان نظام الحوافز واضح وبسيط كلما ساعد في نجاح عملية التحفيز في المنظمة

➤ يجب أن تتناسب الحوافز التي تمنح للأفراد مع أدائهم حيث يتحصل الأفراد في المنظمة

على حوافز متفاوتة وذلك حسب الجهد المبذول والأداء الجيد

➤ يجب معرفة وإدراك الأفراد أسباب التحفيز وشروطه

<sup>1</sup>رشيد مجاهد،مرجع سابق،ص\_ص 106\_107.

<sup>2</sup> محمد بودلي ،أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية "دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف"،المجلد 07، العدد 03، تندوف،أكتوبر 2019،ص211.

- يتسم نظام الحوافز بالإستقرار النسبي
- على الإدارة أن تقوم بالإشراف على نظام الحوافز
- أن تكون الحوافز معلنة للعمال مع تأكيد أهدافها وشرح أسسها

### خلاصة الفصل :

من خلال ماسبق يمكننا القول أن التحفيز له أهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات فهو يمثل خطوة أساسية التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها وهذا ما يتطلب وجود نظام تحفيزي معين بطريقة قانونية إدارية تنظيمية تقوم بها إدارة المؤسسة لتمنح للأفراد العاملة نظير الجهد المبذول باعتباره له تأثير كبير في أداء الفرد العامل من خلال تنشيط سلوكه وتحريك قدراته لتوجه نحو تحقيق الغايات ويعتبر أسلوب يساعد على تحقيق الأهداف لذا فمن الضروري إعطاء قيمة له ولدوره الفعال وضرورة الإهتمام به ويجب على المسؤولين المدراء والمشرفين تطبيق نظام الحوافز بطريقة عادلة لكي لا تحدث العديد من المشاكل بين الأفراد العاملة فيما بينهم و بين العاملين وأرباب العمل.

## الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

### • تمهيد

- I. أنواع الإبداع
- II. أهمية الإبداع التنظيمي
- III. خصائص الإبداع التنظيمي
- IV. مراحل الإبداع التنظيمي
- V. عناصر الإبداع التنظيمي
- VI. إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
- VII. مستويات الإبداع التنظيمي
- VII. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
- IX. معوقات الإبداع التنظيمي
- X. نظريات الإبداع التنظيمي

### • خلاصة

## تمهيد

يعد الإبداع عنصر حيوي هام بالنسبة للمنظمات، وذلك لأن المهارات والقدرات المطلوبة لبقائها وقيامها بدورها على أكمل وجه، سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في الماضي، حيث أن المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل سوف تواجه موجة من التحديات والفرص العديدة، وهذا ما يتطلب منها الاستجابة السريعة لها وإيجاد الطرق والأساليب المناسبة للتكيف معها بشكل مرن، وسوف يتم عرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه، ثم الإشارة إلى أهميته، والتطرق إلى معرفة مختلف عناصر الإبداع التنظيمي، ومن ثم مستويات الإبداع التنظيمي وأخيرا يتم تبين أهم معوقات الإبداع التنظيمي.

## .XI أنواع الإبداع :

تتنوع تصنيفات الإبداع وتتمثل في مايلي<sup>1</sup> :

### 1. الإبداع الإداري :

يتعلق الإبداع الإداري بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين، وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير.

### 2. الإبداع التنظيمي :

لا يختلف كثيرا عن الإبداع الإداري وهو يعتبر تبني فكرة أو سلوك في المنظمة سواء كان منتجا جديدا، أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع هذا يعتمد كما يقول باون وفراي على قدرة المنظمة في تعلم كيفية ترجمة الأفكار إلى تصرفات ومنتجات جديدة

### 3. الإبداع التكنولوجي :

هو عبارة عن مستجدات إيجابية تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج وتعرفه مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية على أنه ادخال وتحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات لسوق

### 4. الإبداع والابتكار التسويقي :

<sup>1</sup> جميلة بختي ، مهدي بوشطارة ، أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية ،المجلة الجزائرية للموارد البشرية ،المجلد 06 ، العدد 01،الجزائر ،2021،ص ص 76\_77.



عبارة عن إدخال أسلوب جديد في عملية التسويق يتطلب تغييرات مهمة في التصميم، والتغليف، أو التسعير أو التوزيع أو الترويج للمنتج والخدمة وهو عبارة عن تسويق إبتكاري يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو آلات تستخدم في خلق حالة جديدة تسويقية سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو التسعير.

## XII. أهمية الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي في :

\_ يساهم في تطوير وتحديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات فائمة بطريقة مبتكرة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة

\_ يعتبر الإبداع مصدر مباشر لتحقيق الكفاءة والفعالية في الإستخدام الأمثل للموارد

\_ يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها

\_ يمثل الإبداع الركيزة الأساسية في الإستجابة لتحديات المنافسة المتزايدة في ظل الإنفتاح الإقتصادي

\_ يعمل الإبداع على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر<sup>1</sup>.

كما تتمثل أيضا الأهمية في<sup>2</sup> :

\_ إكساب الإدارة المزيد من الثقة والإحترام من قبل العاملين

\_ زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي

<sup>1</sup> الطاهر بن عمار، العربي حطبة، مرجع سابق، ص157.

<sup>2</sup> عاكف لطفي حطوانة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دتر الحامد لنشر والتوزيع ط1، عمان، 2011، ص

\_ إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية وتحسين الإنتاج والأداء

\_ يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي

\_ المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الإستقرار الوظيفي والحد من الهجرات

\_ تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة

\_ تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة

### XIII. خصائص الإبداع التنظيمي

تتمثل خصائص الإبداع التنظيمي في<sup>1</sup>:

\_ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية : بمعنى أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات

\_ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد : فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين لذلك فإن من مهمة إدارة أي منظمة أن تعيي هذه الحقيقة وأن تمنح المجال أمام أي بواذر إبداعية يقوم بها العاملين

\_ الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تطويره وتؤكد الدراسات أنه يمكن تكوين الإستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص أن يكونوا مبدعين ولا ننسى العوامل الوراثية فهي الأصل ولها تأثير كبير في تنمية الإستعدادات الإبداعية

وهناك خصائص أخرى للإبداع التنظيمي تتمثل في<sup>2</sup>:

\_ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة واستنباط العلاقات والإفصاح عنها

<sup>1</sup> حمزة بعلي ، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 11، الجزائر، 2017، ص 89.

<sup>2</sup> إدريس تواتي وآخرون ، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، 2022، ص 79.

\_ الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي سبق لغيره إكتشافها

\_ الإبداع قادر على النظر من زوايا مختلفة كما أنه قابل للانتقال والتطبيق

\_ الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها

\_ يهتم بالمعالجة والوقاية من المشكلات الإدارية التنظيمية

\_ الإبداع يؤثر على جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذلك فهو

يحتاج إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والإستماع ،فضلا عن ربط الأفكار مع بعضها

البعض والإستنتاج

\_ الإبداع يعد موجهاً لإشباع حاجات و رغبات معينة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه

النتيجة سهلة بديها

\_ الإبداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها ،وتحويلها لإمكانات إبداعية وذلك من

خلال التحليل التنظيمي لها ،فضلا عن أن الإبداع يهيئ الطريق لعمليات التغيير

\_ الإبداع عبارة عن ظاهرة عامة للجميع ،وليس خاصة لحد ما ،لكنه يختلف من شخص لآخر

،حسب نشأة الفرد وفطرته ،وظروفه البيئية والثقافية ،فضلا عن العادات والمعتقدات التي يعيش

فيها ويتعامل معها ،وغالبا ما يرتبط بالعوامل الوراثية

\_ الإبداع ليس حكرا على الأفراد فقط إنما بل يمكن أن يكون على مستوى الجماعة والمنظمة ،

وهذا ما يسهل الطريق أمام الإبداع بالأخص في البداية لأن الظواهر والمتغيرات أصبحت

تتشابك بطريقة معقدة ،وتحتاج إلى إمكانيات وقدرات وجهود ضخمة ليتم التعامل معها والخروج

بنتائج إبداعية حولها

\_ الإبداع يعتمد على التركيز والتفكير العميق الذي يبحث المشكلة من كل النواحي والاتجاهات لإيجاد عدة حلول إبداعية ملائمة لها<sup>1</sup>.

#### XIV. مراحل الإبداع التنظيمي

تتمثل المراحل الإبداع التنظيمي فيما يلي<sup>2</sup>:

1-الإعداد : وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعليم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات.

2-التركيز: حيث يركز الفرد في هذه المرحلة اهتمام وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- الاحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعمال اليومية بينما يجول في هذه البحث عن المعلومات.

4- الإلهام: فبينما يكون الفرد يبحث عن المعلومات يعمل هنا على ربطها و يبحث عن المعلومات يعمل هنا على ربطها وإيجاد العلاقات فيها بين الاشياء.

5-التحقيق: اي اعادة العملية بكاملها من اجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

6- الاهتمام: تبدأ عملية الابداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

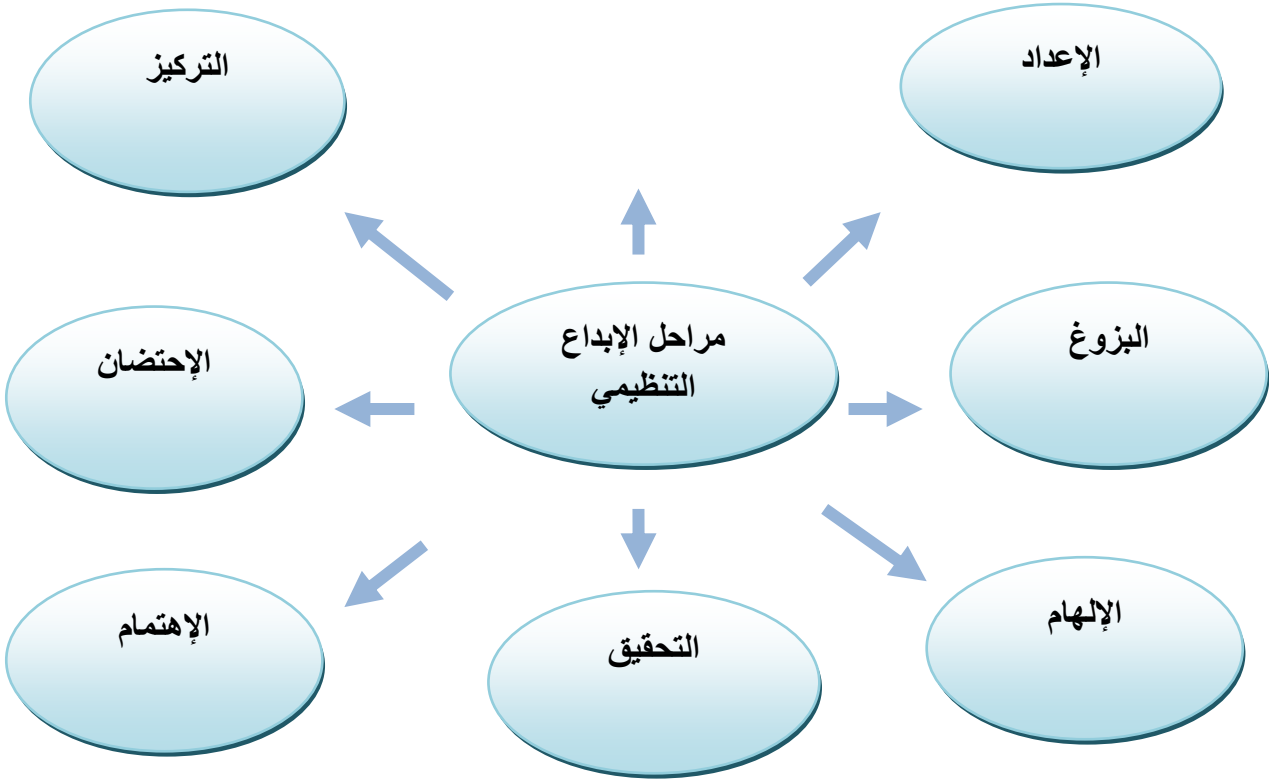
7- البزوغ الشروق: تنبثق بشكل مفاجئ لفكرة جوهرية ويتمكن فيها من إعادة ترتيب افكاره للوصول الى الحل النموذجي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد حمزة حسن الصدفي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص 45.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر : التخطيط الاداري، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص140.

<sup>3</sup> محمد الأمين بروش ، الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق، أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروبي لادارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 11، العدد 02 ، ص 41.

شكل (08): مراحل الإبداع التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبين

XV. عناصر الإبداع التنظيمي

فيما يلي سوف نقوم بتوضيح أهم عناصر الإبداع التنظيمي وهي<sup>1</sup>:

1. الطلاقة:

<sup>1</sup> حسن رضا، حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، رياض، 2003، ص 35-37.

القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق مقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادرا على إستدعاء أكبر عد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبزيادة تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية:

**الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار

**طلاقة الكلمات:** وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير

**طلاقة التعبير:** وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية وبكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل جدا يمكن أن يساهم في حل مشكلة ما بشكل إبداعي كما يمكن أن نشير إلى أهمية الطلاقة كزاحد من عناصر الإبداع التنظيمي والتي تعتبر المنتج الأول أو الرئيسي لحل المشكلات من خلال ما يقدمه الفرد المبدع من اقتراحات للعديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي.

## 2. الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة أو استيعاب أثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة

### 3. الأصالة (Originality)

ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية<sup>1</sup>:

### 4. المرونة (Flexibility)<sup>2</sup>:

قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب تغيير الموقف، أي أنها تتمثل في قدرته على التفكير بطرق مختلفة، والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، ومن ناحية أخرى في قدرته على توليد أفكار مختلفة متوقعة وتحويل مسار تفكيره مع تغير المثيرات الموقفية وهي عكس الجمود الفكري المحدد سلفاً وغير القابل للتغير حسب الحاجة وتشمل مايلي :

**المرونة التقائية:** وهي قدرة الفرد على تقديم عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد

**المرونة الكيفية:** وهي قدرة الفرد على التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي يتلقاها من ذلك الموقف

### 5. قبول المخاطرة :

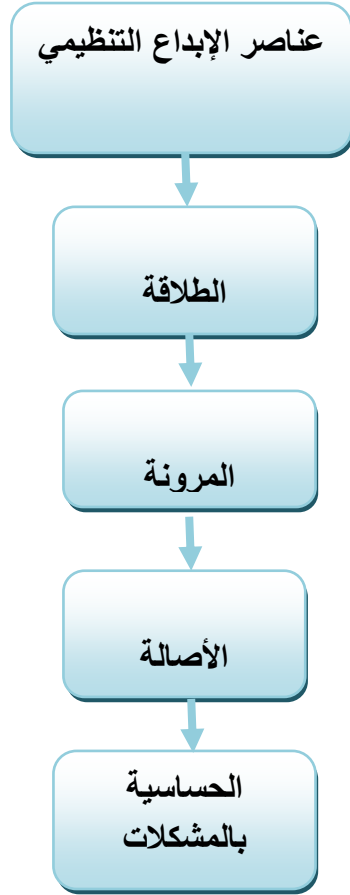
هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول

<sup>1</sup>حسن رضا، حاتم علي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> أهل، أماني محمد، فعالية برامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسلامية، القدس، 2009، ص 19.

لها وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الإستعدادات لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك<sup>1</sup>.

### شكل (09) عناصر الإبداع التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبين

### XVI. إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم لترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمة نجد<sup>2</sup>:

#### 1. التطوير التنظيمي :

<sup>1</sup> حمزة بعلي ، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، الجزائر، 2017، ص 90.

<sup>2</sup> فتيحة ملعب ، سيد علي بلحمدي ، استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 295.



وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بينهم، فهي تساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع فالتركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة .

## 2. التخصص الوظيفي :

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات تنظيمية للقيام بالأنشطة المتخصصة ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية، مثلاً إنشاء وحدات البحث والتطوير، حيث يعتبر هذه الإستراتيجية الأكثر استخداماً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية

## 3. الدورية :

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الإنتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى

## XVII. مستويات الإبداع التنظيمي :

### 1. الإبداع على مستوى الفرد :

إن الركيزة الأساسية لأيّة منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وإذا إمكانيات عقلية وهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة ويمكن تفريق بين فردين فرد مبدع وفرد عادي<sup>1</sup>.

## 2. الإبداع على مستوى الجماعة :

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم،... وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي وإن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى إلتزام الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة والإنسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك حجم الجماعة وعمرها<sup>2</sup>.

## 3. الإبداع على مستوى المنظمة<sup>3</sup> :

الإبداع في المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها أصبح أمر ضروري وحتمي لا يمكن الإستغناء عنه إذا أرادت المنظمات التقدم و الإستمرارية ويمكن تحقيق ذلك بتوفر شروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد ليفيت **harald leavitt** :

\_ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية **salving creative problem** وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لتعامل مع المشكلات للبحث عن أساليب وطرق جديدة وغير عادية .

<sup>1</sup> التجاني دوح، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة حالة جامعة غرداية" أطروحة دكتورة غير منشورة، جامعة غرداية، 2019\_2020، ص 44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 307.

\_ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذو تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم رغبة الإستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات

\_ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل

\_ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في وضع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها الأبداع على هذا المستوى يقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى فرص ريادية لم يسبق لها أن تكون ،يمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في وضع المشكلات ذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات المتعلقة بالمنظمة سواء في الهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل

### VIII. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي :

دائما المنظمات تبحث عن الأساليب والوسائل لتنمية الإبداع فيها خاصة فهي تهتم بالموارد البشرية لأنها تمثل أهم مورد فيها وذلك عن طريق توفير الجو المناسب والظروف المناسبة وهناك أساليب لتنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات تتمثل في<sup>1</sup> :

\_ دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة

\_ ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها فالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق

<sup>1</sup> زينة محمود محمد ،درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري "لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن"رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ،2006،ص39.

\_ وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حركة التفكير والديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وهذا يتضمن تشجيع التفكير الإستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمديرين

\_ الإعتراف بالفروق الفردية بالمنظمات

\_ وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المنظمة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية

\_ زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المنظمة كجزء لا يتجزأ من البيئة الإجتماعية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤية .

## IX. معوقات الإبداع التنظيمي:

تشكل معوقات الإبداع التنظيمي مانعا وتحديا لتحقيق الإبداع حيث أن الإبداع تواجهه الكثير من العوائق والصعوبات نذكر منها :

### ➤ المعوقات الشخصية :

وهي التي تتعلق بالفرد من حيث اكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الإنحراف لاشعوريا فقد يتعرض الفرد من طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الإجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لإستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته<sup>1</sup>.

### ➤ المعوقات البيئية :

1 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 04، الأردن، عمان ، 2010، ص346.

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة الفقر ،البطالة ،التلوث البيئي ،الوعي نحو السلامة والصحة في العمل ،النشاط الإقتصادي العام.....وغير ذلك<sup>1</sup>.

### ➤ الأعراف الإجتماعية :

تقرض بعض التقاليد الإجتماعية سياجا منيعا عن الأفكار الجديدة بحيث تحرم الشباب المبدعين من المشاركة في عملية التنمية ،فقد جرت العادة على تولي منصب القيادة رجال حكما متقدمون في السن يعتبرون كل محاولة للإبداع تمردا على المألوف بما يحرم المؤسسة من الإستفادة من أفكارهم و إبداعاتهم<sup>2</sup>.

### ➤ المعوقات المادية والمالية :

والتي تتعلق بإمكانات وممتلكات المنظمة المادية والمالية ، فمن المتعارف عليه أن تحقيق الإبداع التنظيمي يحتاج إلى مثل هذه الإمكانيات وخاصة إذا ارتبط بتحقيق الإبتكار بصفة عامة وهو ماجعل من المنظمات المتطورة تخصص موازنات مالية لذلك ، ومنه فإن عدم القدرة على توفير هذه الإمكانيات يعد عاملا كابحا لتحقيق الإبداع<sup>3</sup>.

### ➤ المعوقات التنظيمية والقانونية :

تتمثل المعوقات تنظيمية أخرى تتمثل في<sup>4</sup> :

\_عدم الإستقرار الوظيفي للعاملين وللقادة

\_ غياب مقاييس الأداء الإبداعي وغياب نظم تقييم الأفكار الإبداعية وهو ما نلاحظه في الكثير من المؤسسات الجزائرية والذي من شأنه أن يساوي بين العامل المبدع والغير المبدع فيتشكل ذلك كابحا للإبداع

<sup>1</sup>المرجع نفسه ،الصفحة نفسها .

<sup>2</sup> أنعام الحياي ،بهاء الدين المنجي العسكري ،إدارة التغيير في منظمات الأعمال ،مركز الكتاب الأكاديمي ،ط1 ،عمان ،2015،ص 119.

<sup>3</sup> إدريس تواتي وآخرون ،مرجع سابق ، ص 79.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 80.

- \_ الإلتزام والتمسك بالقيم الموجودة داخل المنظمة على حساب التجديد والإبداع
- \_ سوء أو اللامعالية في التحفيز
- \_ الإعتقاد المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة
- \_ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة وعدم الإستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات
- \_ غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة
- غياب القيادة المؤهلة :
- للقيادة دور أساسي في تطوير والنهوض بالإبداع وتعتبر مسؤولة في وجوده أم غيابه وذلك بحسب تعاملها وتصرفها مع الموظفين فقد وضع الكاتب كانتر Kanter عشرة قواعد تساهم في شل الإبداع<sup>1</sup>:
- \_ ينظر إلى الأفكار الجديدة بنوع من الشك باعتبارها حديثة وصادرة من المستوى الأدنى
- \_ إصدار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم
- \_ الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر
- \_ النقد بحرية والإمتناع عن المديح و إشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم عن العمل في أي وقت

<sup>1</sup>أنعام الحياي، بهاء الدين المنجي، مرجع سابق، ص119.

\_ النظر إلى تحديد المشكلات على أنها علامة فشل وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل

\_ إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسريرة، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة

\_ التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية

\_ تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القولى العاملة والإستغناء عن العاملين، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة

### نظريات الإبداع التنظيمي:

تتمثل نظريات الابداع التنظيمي في مايلي<sup>1</sup>:

#### 1- نظرية: (March & Simon;1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

#### 2- نظرية (Burns & Stalker;1961)

وكانا أول من أكدا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق

<sup>1</sup> حسن مسلم، مرجع سابق، ص 16

الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ،كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ،فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

### 3- نظرية (Wilson;1966)

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير ،إقتراح التغير ،وتبني التغير وتطبيقه ،ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير 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 المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع ،بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ،كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

### 4- نظرية (Harvey of Mill;1970)

قد إستفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns &Stalker) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) ،فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابيتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب ،إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم



يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية<sup>1</sup>.

### 5- نظرية (Zaltman and 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 التبني ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية ،وإعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية ،أسلوب التعامل مع الصراع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن مسلم ،مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> حسن مسلم،مرجع سابق ،ص 18.

## خلاصة

وفي الأخير فإن الإبداع التنظيمي عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، ويؤدي في العادة إلى تحسين ممارسة إدارية جديدة .

ويعتبر الإبداع التنظيمي نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال، كما نظر البعض إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل في ظهور نتاج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائه من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التي نشأ فيه الفرد من جهة أخرى، وعبر عنه البعض الآخر أنه عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً.

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية لدراسة

### • تمهيد

#### 1. مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

#### II. الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة

2. أدوات جمع البيانات

#### III. المقاييس الإحصائية المستعملة

1. مقياس كاي تربيع

2. معامل الارتباط كرامر وفاي

#### IV. عينة الدراسة

1. كيفية إختيارها وحجمها

2. خصائصها

### • خلاصة

**تمهيد**

خلال الفصلين السابقين تم عرض الجانب النظري لموضوع الدراسة التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي ولم تقتصر الدراسة على الجانب النظري وعلى المفاهيم فقط إنما تم تناول الجانب الميداني باعتباره جانب مهم ومن خلاله نستطيع القيام بأي دراسة ويتم فيه توضيح الخطوات المنهجية وفي هذا الفصل سيتم عرض مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري وكذلك عينة الدراسة والمنهج المستخدم مع التطرق إلى تحديد أدوات جمع البيانات وكل ما تم ذكره سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل والتعرف عليه.

## 1. مجالات الدراسة

تمثل مجالات الدراسة أهم الإجراءات المنهجية في البحوث الإجتماعية وأغلب الباحثين في العلوم الإجتماعية يرون أن لكل دراسة ثلاثة مجالات وتتمثل فيه :

المجال المكاني ، المجال الزمني ،المجال البشري.

## 1-المجال المكاني

لقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفضال وحدة تبسة وموقعها في ولاية تبسة طريق بكارية

## أولا/نشأة وحدة نفضال لولاية تبسة :

أنشئت وحدة "نفطال" بموجب المرسوم 101\_80 الصادر في 06 أفريل 1981 وخلال التحولات التي أحدثها مرسوم 106\_80 اعلى كل الهياكل والوسائل والأماك واليد العاملة التابعة لمؤسسة سونطراك ،سارعت المؤسسة في مهامها في 01\_01\_1982تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية وفي 27 أوت 1987 تمت إعادة الهيكلة بموجب المرسوم رقم 87\_ 189 وأصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البتروليةوتكمن مهمة المؤسسة فيتسيير شبكة التوزيع على معظم التراب الوطني وتسويق المواد والمنتجات البترولية التالية:

- جميع أنواع زيوت التشحيم بما فيها المستعملة لطيران والبحرية
- جميع أنواع الإطارات المطاطية
- الغاز الطبيعي (بوتان ،بروبان)
- توزيع مادة الزفت ومختلف المواد المختصة كالشموع والبطاريات ....
- مختلف أنواع الوقود <sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية.

ثانيا / تعريف وحدة نפטال لولاية تبسة<sup>1</sup> :

تعتبر مؤسسة نפטال المؤسسة الرائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين ،نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها ،تاريخيا وبالضبط بعد إستقلال الجزائر كان النشاط تخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن صدر المرسوم رقم 08/101 في 6 أفريل 1980 إقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ،حيث بدأت نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 ،واهتمت بصناعة وتوزيع المنتجات البترولية ،عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 87/189 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيين هما<sup>2</sup> :

➤ مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטاك .

➤ مؤسسة متخصصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى

التراب الوطني علامة نפטال

➤ وعرفت على الصعيد الوطني الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع

المنتجات البترولية ويتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نפטال من :

➤ naft وهو مصلح عربي ويعني النفط و al وهو اختصار لكلمة الجزائر

وبداية من 8 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك وقد أصبح رأسمالها يقدر ب :15.650.000.000.00 دج في السنوات الأخيرة ،ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة بالجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نפטال وهي فرع الوقود ،فرع الغاز المميع ،فرع الرفع والعجلات ، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية ،والدور الرئيسي لمؤسسة نפטال هو تسويق

<sup>1</sup> قسم الموارد البشرية مرجع سابق..

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية .

وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتتدخل أساس في المجالات التالية<sup>1</sup> :

- توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة
- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات، وكذا عربات السكك الحديدية.

ففي سنة 2003 قامت مؤسسة نפטال بتوزيع وتسويق :

➤ 75000000 طن من الوقود

➤ 1570000 طن من غاز البترول المميع

➤ 94000 طن من الزيوت

➤ 350000 طن من الزفت

➤ 23000 طن من المنتجات الخاصة

سنة 2004 قامت المؤسسة بتسويق ما يقارب 9,6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2

مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178

مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا

الإرتفاع في رقم أعمال مؤسسة نפטال إلى زيادة استثماراتها والتي قارب 5.3 مليار دينار

جزائري في مجال نشاطها<sup>2</sup>.

**ثالثا/ أهداف والمهام الإستراتيجية لوحدة نפטال لولاية تبسة :**

<sup>1</sup> معلومات من قسم الموارد البشرية،

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية.

مهمة مؤسسة نפטال تتركز على تسويق المواد والمنتجات البترولية من خلال المنظمة وتسيير شبكة التوزيع وتتركز الأهداف الأساسية لوحدة نפטال على مايلي :

- تنظيم وتطوير النشاط التسويقي والتوزيعي للمواد البترولية وتحويلها .
- تخزين ونقل جميع المواد والمنتجات البترولية وتسويقها على معظم التراب الوطني
- السهر على تطبيق واحترام جميع المعايير الإستراتيجية لحماية المنشآت الصناعية
- تعريف وتطوير السياسة المنتهجة على أساس مراقبة وتخزين ووضع الكفاءات العامة للأنظمة المنتهجة للمعلومات
- تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للإستعمال والإختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات

#### رابعاً/ الهيكل التنظيمي :

من بين أنواع الهياكل التنظيمية يوجد الهيكل التنظيمي الهرمي تعتمده مؤسسة نפטال في تنظيمها منذ بداية ممارسة نشاطها سنة 1986 إلى غاية اليوم مع العلم أن المديرية العامة حددت مدة 10 سنوات لاستخدام هذا الهيكل لمعرفة لأي مدى يحقق الأهداف العامة لكن لم يتغير كما أن هذا الهيكل التنظيمي يتطلب 603 عاملاً ومؤسسة نפטال لم يتجاوز عددها في السنوات الأخيرة أكثر من 135 عاملاً، حيث نجد في أعلى الهرم المديرية العامة التي تسهر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتفرع منها الأمانة ومركز الأمن وأربعة مراكز موزعة عبر تراب الولاية مركز بالشريعة ومركز بالونزة ومركز 01 تبسة و02 تبسة كما تتفرع أربعة دوائر لكل منها مهام وأهداف تعمل على تحقيقها وذلك بالتنسيق مع بقية الدوائر الأخرى وهذه الدوائر هي :الدائرة التقنية ،دائرة المحاسبة والمالية ،الدائرة التجارية ،دائرة المستخدمين والوسائل العامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من مصلحة المستخدمين .



1/الدائرة التقنية : يترأسها رئيس دائرة يشرف على ثلاث مصالح هي كالتالي<sup>1</sup> :

### 1\_1/مصلحة العتاد المتنقل

تتكون من مخزن كبير لقطاع الغيار وورشة لتصليح السيارات ويترأسها رئيس مصلحة يعمل تحت إشرافه

- رئيس ورشة التصليح ومساعدته
- تقنيين في الكهرباء
- تقنيين في المكنيك ومسيرين تقنيين
- أمين مخزن ومساعدته

وكل هؤلاء العمال تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية والتكوين من ناحية التسيير

2\_1/ مصلحة العتاد غير المتنقل : وتتكون من مخزن لقطع الغيار ويترأسها رئيس مصلحة

يعمل تحت إشرافه :

- رئيس فرع
- رئيس فرقة
- تقنيين في الكهرباء
- تقنيين في الميكانيك
- أمين مخزن

ومهمتهم تنحصر في تصليح وتركيب الآلات التابعة للوحدة ومحطات البيع وهم تحت مسؤولية مصلحة الموارد البشرية والتكوين من ناحية تسييرهم .

### 3\_1/ مصلحة التقنية :

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من الدائرة التقنية بالمؤسسة .

وتتكون من رئيس مصلحة الدراسات يعمل تحت إشرافه :

➤ رئيس فرع ،ومصور تقني للعتاد

➤ تقني سامي في الدراسات

## 2/ دائرة المالية والمحاسبة :

وتتكون من رئيس دائرة مشرف على ثلاث مصالح موزعة كالتالي <sup>1</sup>:

### 2\_1/ مصلحة الميزانية :

تتكون من رئيس مصلحة ومحاسبون ودورهم تتمثل في تسيير ميزانية الوحدة ،دفع رواتب العمال الدائمين والمؤقتين ،دفع مصاريف الشراء والوسائل العامة ،المطعم ،قطع الغيار

### 2\_2/ مصلحة المحاسبة :يترأسها رئيس مصلحة يعمل تحت إشرافه محاسبون ودورها هو

مراقبة تحركات الدخول والخروج للأموال مثل شراء وبيع منتوجات المحروقات ومتابعة المصاريف التقنية

### 2\_3/مصلحة الخزينة :يترأسها رئيس مصلحة مشرف على محاسبين من الدرجة الثالثة مهمته

هي حساب تحركات المداخل والمصاريف النقدية لكل الوحدة ومراجعة المصاريف إذا كانت متطابقة للمواصفات حيث التقديرات اليومية للمبيعات التي ترسل إليه يوميا ن طرف المركز والأقسام التجارية في شكل صكوك بنكية أو حوالات بريدية وتدفع كلها في حساب وحدة نفضال الموجودة في بنك الجزائر الخارجي كما نجد أيضا مراجع حسابات مهمته هي المراقبة الفصلية والسداسية والسنوية لتسيير المالية ،ومستشار قانوني خاص بالمنازعات مع زبائن نفضال <sup>2</sup> .

### 3/ دائرة التجارة : تتكون من رئيس دائرة مشرف على ثلاث مصالح هي <sup>3</sup> :

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من الدائرة المالية والمحاسبية بالمؤسسة .

<sup>2</sup>معلومات دائرة المالية والمحاسبة مرجع سابق .

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من الدائرة التجارية بالمؤسسة .

**3\_1/ مصلحة التوزيع:** يترأسها رئيس مصلحة مشرف على ناحية التوزيع ورئيس محطة بيع

المحروقات ورئيس فرقة وعمال تعبئة وبيع المحروقات وتقنيين ويتمثل دورها في مايلي:

- التحقق من تخطي الإنتاج مع جميع مراكز التخزين والتوزيع
- رقابة المخزون ،وعملية البيع .
- السهر على توفير الإنتاج في كل الأوقات الخاصة (المستشفيات ،المدارس ،الشركات ، محطات التوزيع الخاصة بنفطال والمحطات الخاصة )

**3\_2/ مصلحة التموين:** وتتكون من رئيس مصلحة مشرف على رئيس ناحية التموين مع

تقنيين ومساعدين لدراسات التخطيط ومهمتهم :

- تطبيق مخطط التموين السنوي العام
- السهر على تطبيق البرنامج السنوي
- إستقبال الفاتورات والصكوك البنكية والحوالات البريدية يوميا من المحطات وذلك بالتنسيق مع دائرة المحاسبة والمالية.

**4/مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:** وهي من أهم الدوائر في محطة نفطال نظرا للدور

الذي تلعبه داخل الوحدة وتتكون من رئيس دائرة مشرف على ثلاث مصالح ومركز طبي إجتماعي وهي كالتالي :

**4\_1/مصلحة المستخدمين :** ويترأسها رئيس مصلحة مشرف على مسيرين موزعين كالتالي :

(02) مسيرين للشؤون العادية للتسيير "تسجيل البريد الصادر والوارد \_الغيابات\_العطل

المرضية\_عطل بدون أجر\_ تحضير الملفات التأديبية ....إلخ" وإثنان مكلفان بإعداد أجور

للعمال الدائمين والمتمهين ، وإثنان لتسيير الشؤون الإجتماعية الخاصة بتسيير الملفات الصحية

بالتنسيق مع مصالح الضمان الإجتماعي.

4\_2/ مصلحة الموارد البشرية : وهي المصلحة الأكثر أهمية نظرا للدور الذي تلعبه بالنسبة لدائرة المستخدمين والوسائل العامة، كما أنها موصولة مباشرة بالمديرية العامة المركزية في الجزائر ويتأسسها رئيس مصلحة أحيل على التقاعد مؤخرا وهو المتخصص الوحيد في تسيير الموارد البشرية ويشرف على إطار الدراسات في الموارد البشرية وإطار دراسات في التكوين إلا أننا نجد هذا الإطار الذي يشغل منصب إطار دراسات في الموارد البشرية يعمل في دائرة التجارة بالنسبة لإطار التكوين ،وهذا من الأسباب التي أدت إلى تعطيل بعض الأعمال في هذا الإطار مثل مجال مجال التكوين لم يبلغ نسبة تطبيقه سوى 165 %

خامسا /الخدمات الإجتماعية والعلاوات والترقيات في وحدة نفضال<sup>2</sup> :

### 1) التدريب والتكوين :

تركز وحدة نفضال لولاية تبسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة التطور المهني ،و إنشاء ضمان وتطور الكفاءات الإدارية للإطارات كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء وتطور المنشأة الأساسية والشبكات والجانب التجاري .والتكوين يكون لتحسين التأهيل في المؤسسات الخارجية أو في مراكز تابعة للمؤسسة في البلدية وعين مليلة والتي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي لكل واحد منها ،وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمنتجات النفط وكذا مراكز التكوين في بن عكنون والتي تستوعب 200 مقعد بيداغوجي ،وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات بها في المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من دائرة المستخدمين والوسائل العامة بالمؤسسة.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من طرف المختص في التكوين في المؤسسة.

شكل (10) مراكز التكوين والتدريب التي تعتمد عليها وحدة نفعال لولاية تبسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤول التكوين بالمؤسسة

## (2) الخدمات الإجتماعية<sup>1</sup>:

تلعب الخدمات الإجتماعية دور مهم في مؤسسة نفعال لولاية تبسة حيث تم تخصيص صندوق خاص بالخدمات الإجتماعية والثقافية لعمال الصناعات النفطية وتندرج مهام الصندوق الجهوي للخدمات في :

- مباشرة وتطوير كل عمل يهدف إلى المساهمة في تحسين الراحة المعنوية للعمال
- تقديم خدمات في مجال الصحة ومؤسسات قبل الدراسة مثل روضة الأطفال والمخيمات الصيفية
- الرياضة الجماعية كرياضة كرة القدم
- النشاطات الثقافية والتسلية
- النشاطات السياحية وترقية السكن الإجتماعي

## (3) العلاوات :

تقدم العلاوات بصفة جماعية عند النظر إلى المردودية المحققة خلال كل سنة للمديرية الجهوية وتختلف من سنة إلى أخرى إلا أنه عند تعرض العمال إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية بالمؤسسة.

**(4) الترقية :**

من الحوافز التي تقدمها مؤسسة نفطال لولاية تبسة تمنح للعامل في حال معدل ثلاث سنوات الأخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المؤسسة إضافة إلى أن لا يكون قد تعرض إلى عقوبات خلال الثلاث السنوات الأخيرة

**(5) الميداليات :**

تمنح حسب الأقدمية في العمل حيث تقسم المدة كالتالي :

- تمنح الميدالية البرونزية بعد 15 سنة من الخدمة الفعلية
- تمنح الميدالية الفضية بعد 20 سنة من الخدمة الفعلية
- تمنح الميدالية الذهبية بعد 25 سنة من الخدمة الفعلية
- تمنح الميدالية القرمزية بعد 30 سنة من الخدمة الفعلية
- تمنح الشهادة الشرفية بعد 35 سنة من الخدمة الفعلية

**سادسا :طريقة التحفيز داخل المؤسسة<sup>1</sup> :**

يتميز نظام الحوافز في وحدة نفطال بجملة من الخصائص ويتميز بكونه يغطي كافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو إستثناء وتتمثل فئات العمال في وحدة نفطال على النحو التالي :

**1. صنف الإطارات :**

- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الأقسام والمصالح وغيرهم
- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والمكلفين بالدراسات وغيرهم

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية .

**2. صنف أعوان التحكم :**

➤ فئة أعوان التحكم المؤطرين ،وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي ،وعون تسيير رئيسي ،ملحق تجاري ،رئيس مكتب وغيرهم

➤ فئة أعوان التحكم غير مؤطرين

**3. صنف أعوان التنفيذ :**

➤ يحتوي على فئة واحدة من العمال والذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص

**2. المجال الزمني :**

يمثل الفترة التي إستغرقتها الدراسة الميدانية وفترة الذهاب إلى المؤسسة إذ كانت البداية من خلال الدراسة الإستطلاعية والتي كانت بتاريخ 27 فيفري 2023 تم التعرف من خلالها علمؤسسة نفضال وتم إجراء مقابلة مع مسؤوليها من أجل أخذ تصريح للقيام بهذه الدراسة وكذلك بتقديم لنا معلومات حول المؤسسة من هيكلها التنظيمي والفئة العاملة وتعدادها البشري وكل البيانات التي يمكن الإستفادة منها في الدراسة

وبعد ذلك وفي المرحلة التي تلي مرحلة التصريح تم تطبيق الإستمارة التجريبية على 10 عاملين بالمؤسسة وقد دامت هذه المرحلة من 20 أفريل 2023 إلى 01 ماي 2023 وبعد ما تم تجريب الإستمارة تم تعديل ما يمكن تعديله ثم صياغتها في الشكل النهائي

وفي المرحلة النهائية من الدراسة تم صياغة الإستمارة في شكلها النهائي ثم توزيعها على العاملين والحصول على المعلومات التي تساعد في الإجابة عن إشكالية الدراسة وما يتضمنها من أسئلة فرعية كما تساعد البيانات المتحصل عليها في إختبار فروض الدراسة وقد أجريت الدراسة في 5 ماي 2023

## 3. المجال البشري

المجال البشري لدراسة يمثل مجتمع البحث وبما أن الدراسة تهدف إلى معرفة التحفيز وعلاقتها بالإبداع التنظيمي فإنه من الضروري الإعتماد في جمع البيانات والمعلومات على العاملين بوحدة تفتال الذين بلغ عددهم 280 وتم إختيار عينة قدرت ب 98 عامل

## II. الإجراءات المنهجية :

## 1. منهج الدراسة :

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل حيث يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤشراتها ،والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة كما أنه مجموعة القواعد والمبادئ العامة التي سترشد بها الباحثون في دراستهم لظاهرة<sup>1</sup>، فالمنهج عبارة عن طريق يجتازه الباحث للوصول إلى مجموعة من الحقائق والمعارف حول الظاهرة المراد دراستها .  
ومن خلال دراستنا والتي تتمحور حول التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسة نפטال ومن أجل معرفة طبيعة تلك العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفي .

المنهج الوصفي يحظى بمكانة خاصة في مجال العلوم الإجتماعية حيث أن نسبة كبيرة من الدراسات والبحوث الإجتماعية والإنسانية المنشورة هي وصفية في طبيعتها وأن المنهج الوصفي يلائم العديد من المشكلات في العلوم الإجتماعية والإنسانية<sup>2</sup>.

ويعرف على أنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتقادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا ،لستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة ،أو الموضوع محل البحث<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> راضية دريوش ، مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الإجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ،المجلد 08، العدد 03، الجزائر 2020 ص 127.

<sup>2</sup> فؤاد سايجي وآخرون ، مناهج البحث العلمي واستخدامها في المذكرات الجامعية بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،مجلة أفاق للعلوم ،المجلد 06، العدد 04، الجلفة ،2021، ص 124.



## 2. أدوات جمع البيانات :

## 2\_1/ الملاحظة:

هي عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات إضافة إلى ذلك يجمع الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة هي أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدراته الفائقة على ترجمة ملاحظته<sup>2</sup>.

والملاحظة في هذه الدراسة تفيد في مراقبة وتوجيه الحواس نحو الظاهرة المراد دراستها من أجل التوصل إلى مجموعة من البيانات والمعلومات وقد ساعدتنا هذه الأداة في التعرف على ميدان الدراسة وعلى جميع أقسام المؤسسة كما تم القيام بها على عمال مؤسسة نفضال ولها تم التعرف على عينة البحث وملاحظة كيفية سير العمل في المؤسسة وسلوكات العاملين وطريقة معاملة المؤسسة للعمال وكيفية تأدية العاملين لمهامهم وأيضا محاولة التعرف على أنواع الحوافز المطبقة في ميدان الدراسة .

## 2\_2/ الإستمارة:

إن الإستبيان هو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال للحصول على المعلومات وحقائق تتعلق بأراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، ويتكون الإستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو اليد أو قد تنشر في

<sup>1</sup> فؤاد سايجي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup>وليد عبدلي، نسق الإتصال وعلاقته بالإلتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013\_2014، ص 22.

الصحف أو التلفزيون أو الأنترنت حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث والهدف منه الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد إنطباعات وأراء هامشية، ولعل كونه شائع الاستخدام بالنظر للخصوصيات والميزات التي تميزه وتجعل من استخدامه سهل مقارنة بباقي أدوات جمع البيانات التي تتطلب الوقت والجهد كالمقابلة والملاحظة<sup>1</sup>، أي أن الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يقدمها الباحث لعينة محددة من المجتمع الكلي ويعتبر طريقة يستعملها الباحث لجمع البيانات اللازمة حول موضوع بحثه ومن ثم يتم التحقق من فرضيات الدراسة التي تم وضعها سابقا.

وقبل أن يكون الإستبيان في صيغته النهائية مر بالعديد من المراحل وهي :

تقديم الإستمارة أولية إلى المشرف و أبدى رأيه فيها بعد تقييمها وقام بطرح مجموعة من الملاحظات ومن ثم وضع توجيهات وإرشادات تتعلق بها وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بهدف الإستفادة من تحكيمهم ومن الملاحظات التي تم تدوينها مع ارشادنا حول صحة الأسئلة .

بعد القيام بمجموعة من التعديلات أصبحت الإستمارة في شكلها النهائي تحمل 46 سؤالاً يتضمن قسمين

**المحور الأول : البيانات الشخصية**

**المحور الثاني :** يشمل بيانات حول التحفيز لدى العاملين بمؤسسة نفطال .ويتضمن 19 سؤالاً

**المحور الثالث :** يشمل بيانات حول الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة نفطال ويتضمن 21 سؤالاً

### III. المقاييس الإحصائية :

<sup>1</sup> صابر بحري ، منى خرموش ، الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام ومعوقات التطبيق في الدراسات ،مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية ،العدد 04، الجزائر ،ص 345.

**1. إختبار كاي مربع :**

يعتبر إختبار كاي مربع من أهم إختبارات الدلالة الإحصائية ذات التوزعات الحرة لأنه لا يعتمد على شكل التوزيع التكراري ويعتمد إختبار كاي مربع على عدد المتغيرات النوعية المدروسة فإذا كان لدينا متغير نوعي واحد مدروس فإن الإختبار المناسب هو إختبار حسن المطابقة أو إختبار التجانس وإذا كان لدينا متغيرين نوعين مدروسين فإن الإختبار المناسب هو إختبار الإستقلالية ويستخدم إختبار كاي مربع لحساب دلالة فروق التكرارات والبيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرارات ويهدف إختبار كاي مربع إلى تحديد ما إذا كانت التكرارات المشاهدة أو الملاحظة التجريبية تختلف عن التكرارات المتوقعة<sup>1</sup>.

ولكي نطبق كاي مربع يجب توفر مجموعة من الشروط<sup>2</sup>:

- أن تكون البيانات نوعية (إسمية ،رتبية) أو بيانات كمية (فترية او نسبية) يتم تحويلها إلى بيانات نوعية
- أن تكون البيانات في شكل تكرارات
- ألا يقل مجموع التكرارات الملاحظة عن 20 تكرر ويفضل أن يزيد عددها عن 40 تكرر
- أن تكون التكرارات مستقلة عن بعضها ،وهذا يعني أن التكرار الناتج عن قبيلس أي فرد من العينة لا يؤثر على قياس تكرارات بقية أفراد العينة .

**2. معامل الإرتباط كرامر وفاي :****1\_2 / تعريف معامل الإرتباط :**

يعد معامل الإرتباط مؤشرا إحصائيا يكشف عن وجود أو عدم وجود العلاقة العلاقة بين المتغيرين أو بين ظاهرتين ويرمز له بالرمز  $r$  واتجاه العلاقة يتضمن علاقة موجبة كما أن

<sup>1</sup> حمود طه ،محاضرات كاي مربع ،غير منشورة ،قسم علم النفس،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،2020\_2021،ص 2.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ،الصفحة نفسها .

هناك علاقة سالبة إذا تحصلنا على معامل الارتباط موجب ،دل ذلك على وجود علاقة طردية ،أي أن الزيادة في المتغير X تتبعه زيادة في المتغير Y وكذلك النقصان في المتغير X يتبعه نقصان في المتغير Y ،أما إذا تحصلنا على معامل الارتباط سالبا دل ذلك على وجود علاقة عكسية معناه أن الزيادة في المتغير X يتبعها نقصان في المتغير Y<sup>1</sup>

### جدول(01) قوة معامل الارتباط

وصف العلاقة	قيمة معامل الارتباط
علاقة معدومة	R=0
ضعيفة جدا	0.19_0.01
ضعيفة	0.39_0.20
متوسطة	0.59_0.40
قوية	0.79_0.60
قوية جدا	0.99_0.80
تامة	1

المصدر :وردية ساعد، مرجع سابق ،ص12.

### 2\_2 / معامل فاي<sup>2</sup>:

يستخدم معامل فاي لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيرات المراد قياس الارتباط بينهم صفات أيضا والجدول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم مكون من 4 خلايا فقط نستخدم القانون التالي للحساب معامل فاي

<sup>1</sup>وردية ساعد ،مطبوعة لمجموعة دروس في مادة الإحصاء وتحليل المعطيات ،غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة أكلي محند أولحاج ،2017\_2018،ص ص 11\_12.  
<sup>2</sup> علي بوخلال محمد تهامي ،إستخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الإجتماعية ،مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية،المجلة 05، العدد 01،الجزائر ،2022 ،ص ص 2020،2019.

$$\frac{أ \times د \times ب \times ج}{\sqrt{ه \times و \times ز \times ح}}$$

حيث أن أ، ب، ج، د، ه، و، ز، ح هم خلايا الجدول الرباعي

### 2\_3 / معامل كرامر 1 :

يعتبر معامل كرامر صورة تعديلية لمعامل فاي ويستخدم عندما تكون البيانات إسمية وتنظم في جدول توافق أكبر من  $2 \times 2$  أي أن يستخدم في الحالة التي يكون فيها أحد المتغيرين أو كلاهما منقسم إلى أكثر من قسمين أو صفتين مثل قياس العلاقة بين التخصص في علم النفس (علم النفس مدرسي ، علوم التربية ، عيادي ، تنظيم وعمل ) والمستوى الدراسي السنة الأولى (ثانية ثالثة ماستر) في دراسة مثل هذه العلاقة تصنف في جدول  $2 \times 3$  ،  $3 \times 3$  ،  $3 \times 4$  ،  $4 \times 4$  ، وضع هذا المعامل من طرف كرامر في عام 1996 ، لا يمكن أن يكون هذا المعامل سالبا فهو إذا لا يقدر إتجاه العلاقة بين الظاهرتين ، إذا يهتم هذا المعامل فقط بدراسة قوة العلاقة وإذا اقتربت قيمة معامل كرامر من واحد تكون العلاقة قوية وإذا اقتربت من الصفر تكون ضعيفة .

### IV . عينة الدراسة :

العينة هي الجزء من الكل تؤخذ من مجتمع الدراسة بمعنى أن يتم أخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون مماثلة لمجتمع لتجري عليها الدراسة ، فالعينة إذا هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا ، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن وغيرها <sup>2</sup>.

ومن خصائص العينة العشوائية المنتظمة <sup>3</sup> :

➤ سهولة الإستخدام أو التنفيذ في الميدان ، ولذلك تعد أقل عرضة لأن يخطئ العاملون في

اختيار وحدتها بالمقارنة إلى العينة العشوائية البسيطة أو العينة العشوائية الطبقيية

خصوصا إذا لم يكن هناك إطار جيد متوفر

<sup>1</sup> وردية ساعد، مرجع سابق ،ص 29.

<sup>2</sup> عادل مرابطي، عائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 04، بسكرة، 2009، ص 96.

<sup>3</sup> حسين عاون مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2010، ص 179.

- أنها توفر معلومات أكثر لكل وحدة تكلفة بالقياس إلى العينة العشوائية البسيطة
- أنها تغطي المجتمع بصورة أفضل من العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية، لذلك نراها تستخدم كثيرا في الغابات لتقدير كمية الخشب الموجودة وفي البحيرات لتقدير عدد الأسماك
- أحيانا تعطي تقدير أكثر دقة من العينة العشوائية البسيطة خصوصا إذا كان المجتمع لا يحتوي على دورات معينة أو مرتبا ترتيبا تصاعديا أو تنازليا.

### 1. كيفية إختيارها وحجمها :

في هذه الدراسة تم إختيار عينة عشوائية منتظمة لوجود نظام واحد للحوافز في وحدة نفعال وهذا النوع من العينة يعتمد على النظام في اختيار أفراده مثلا في دراستنا قمنا بختيار عينة مكونة من 100 مفرد من مجتمع يتكون من 280 عامل وتم اخنيارها بنسبة 35 % من مجتمع الدراسة<sup>1</sup>.

ويتم تحديدها واختيارها بتباع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- ترتيب الأفراد رقما من 1 إلى 280
- تقسيم عدد أفراد المجتمع على عينة المراد اختيارها
- إختيار رقم عشوائي من 1\_3 وتم إختيار 3
- إختيار الفرد رقم 3 بطريقة عشوائية من القائمة ومن ثم يتم إضافة إليه رقم 3 فيكون 6،9،12، وهكذا ...

ولختيار العينة العشوائية المنتظمة مجموعة شروط تتمثل في<sup>3</sup> :

- الإختيار بشكل عشوائي بحت دون أي تدخل شخصي من الباحث

<sup>1</sup> عيسى يونسى وآخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 534،

<sup>2</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها .

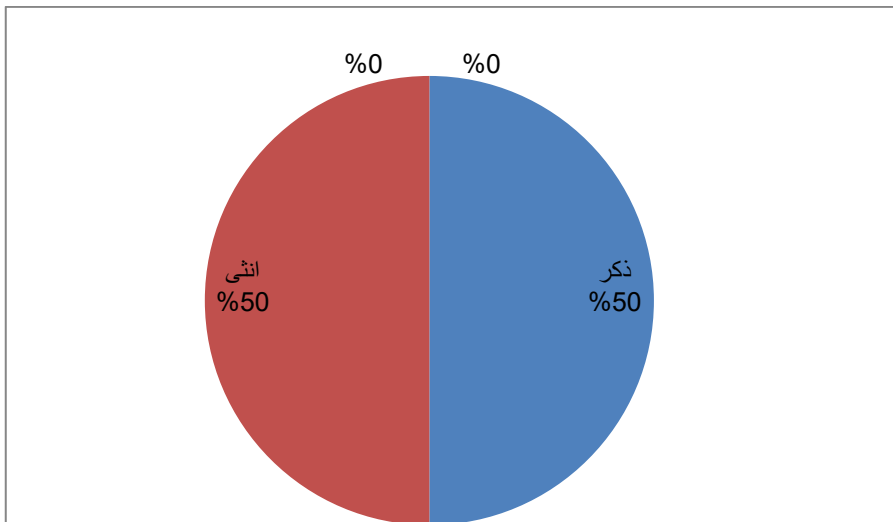
<sup>3</sup> ، عيسى يونسى ، ص 535.

- ضرورة توفر قائمة شاملة تحتوي كل أفراد المجتمع
  - أن تكون هذه القائمة مرتبطة بطريقة تؤدي إلى زيادة فرصة ظهور بعض الأفراد
  - أن يكون أفراد المجتمع متجانس
2. خصائص عينة الدراسة :

### الجدول (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%50.0	50	ذكر
%50.0	50	انثى
%100.0	100	المجموع

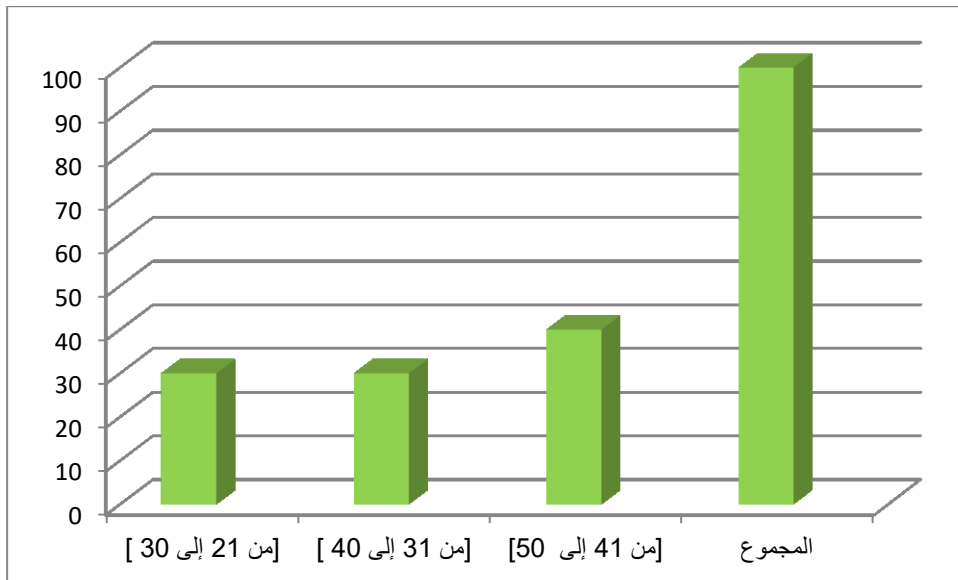
### الشكل (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
30.0%	30	[من 21 إلى 30]
30.0%	30	[من 31 إلى 40]
30.0%	40	[من 41 إلى 50]
100.0%	100	المجموع

الشكل (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

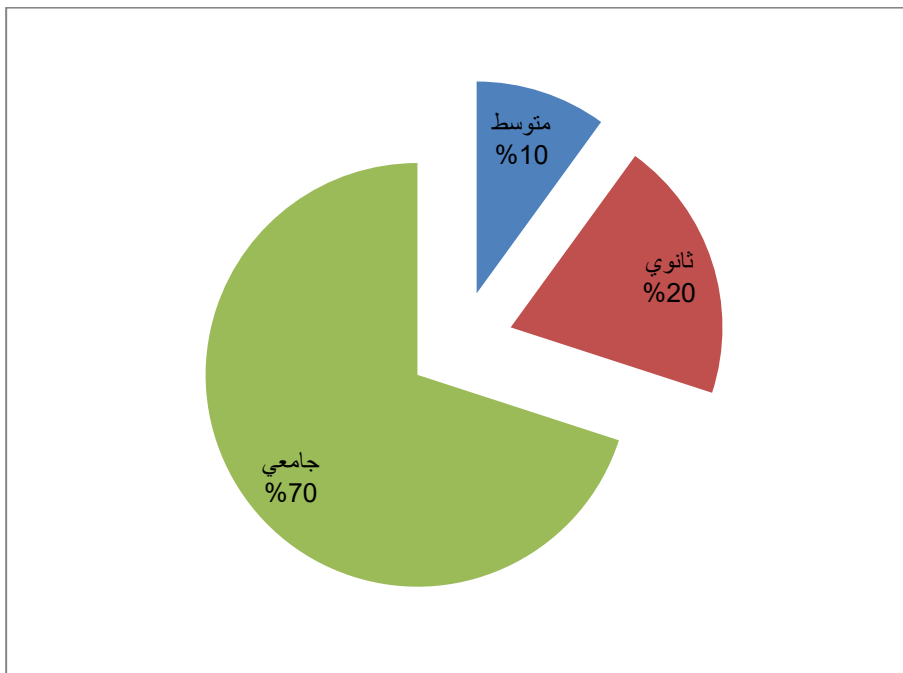




الجدول(03): توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الجامعي
%10.0	10	متوسط
%20.0	20	ثانوي
%70.0	70	جامعي
%100	100	مجموع

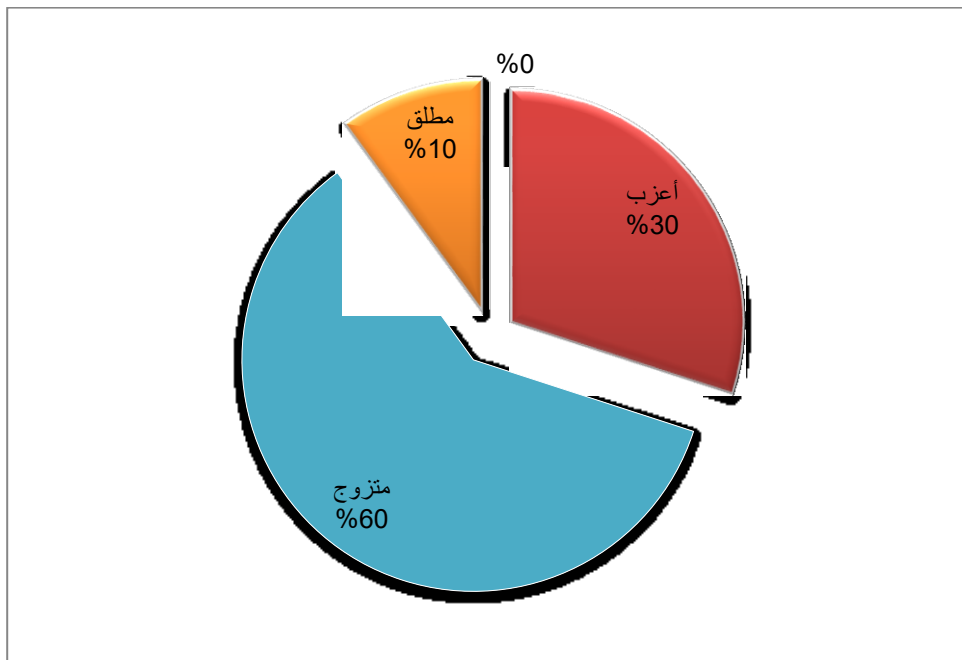
الشكل (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي



الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الإجتماعية
%30.0	30	أعزب
%60.0	60	متزوج
%10.0	10	مطلق
%100	100	المجموع

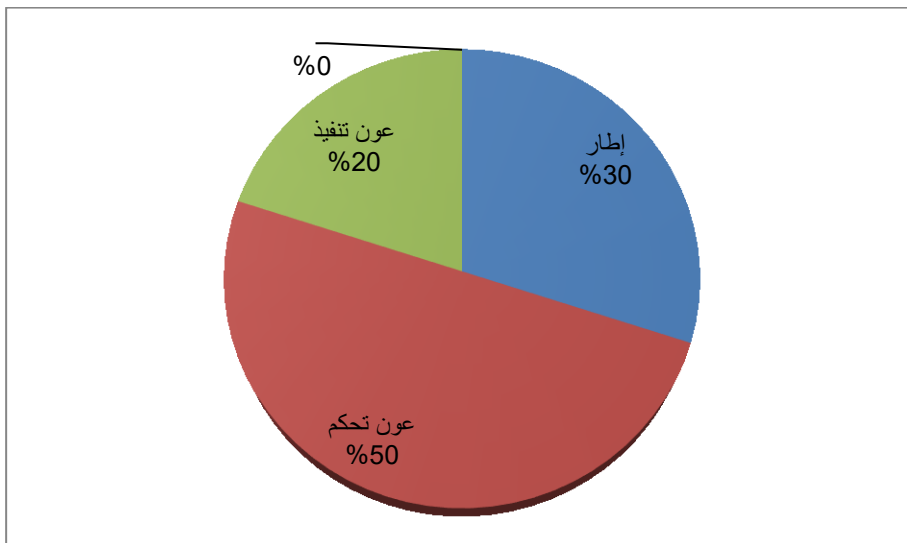
الشكل (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية



## الجدول (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية

الوظيفة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	30	%30.0
عون تحكم	50	%50.0
عون تنفيذ	20	%20.0
المجموع	100	%100

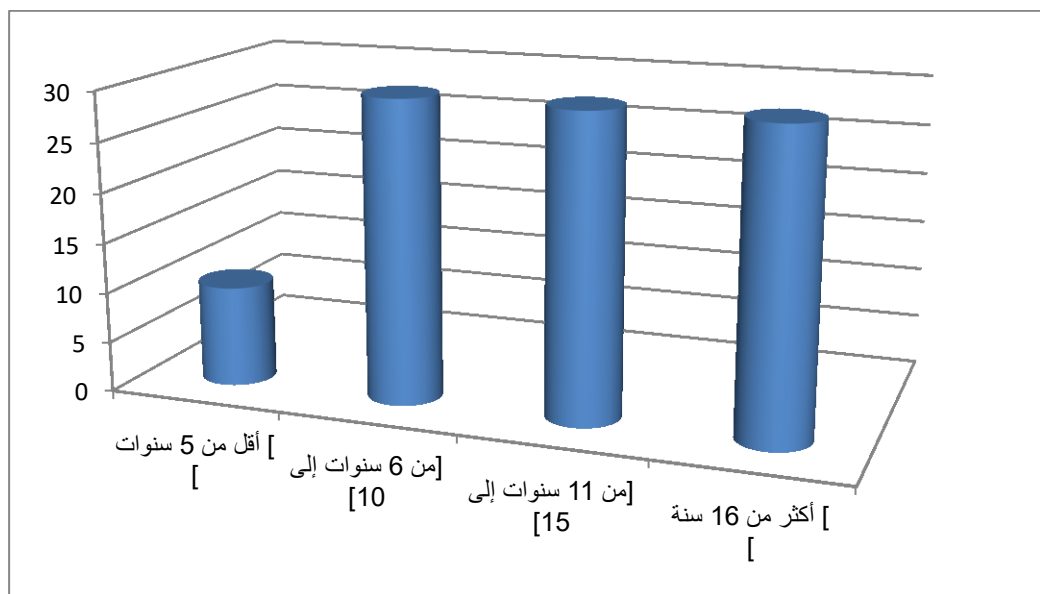
## الشكل (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية



## الجدول (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
10.0 %	10	[ أقل من 5 سنوات ]
30.0 %	30	[ من 6 سنوات إلى 10 ]
30.0 %	30	[ من 11 سنوات إلى 15 ]
30.0 %	30	[ أكثر من 16 سنة ]
100 %	100	المجموع

الشكل (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



### خلاصة :

تم توضيح في هذا الفصل الخطوات المنهجية لدراسة حيث تعرضنا فيه إلى مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها من منهج وأدوات لجمع البيانات بالإضافة إلى التعرض إلى المقاييس الإحصائية المستعملة و خصائص عينة الدراسة وكل هذه الأدوات وفرت لنا طريق منهجي يساعد في جمع البيانات والمعلومات .



الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ا. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

ومناقشتها

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

ومناقشتها

3. مناقشة النتائج في ضوء دراسات سابقة

**تمهيد :**

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات والمعطيات التي تم جمعها من وحدة نفعال لولاية تبسة حول موضوع الدراسة التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي وكذلك مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات



1. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

أ. عرض جداول الفرضية الأولى :

الجدول (07) مكافآت العاملين وعلاقتها مع تقديم أفكار مستحدثة

كا <sup>2</sup> المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	المجمو ع	تقديم أفكار مستحدثة			التكرارات	النسب	دائما	أحيانا	نادرًا	
				دائما	أحيانا	نادرًا						
61.90	0.00	0.787	70	0	30	40	التكرارات	دائما	النسب	دائما	أحيانا	نادرًا
			100,0 %	0,0%	42,9%	57,1%						
			30	20	0	10	التكرارات	أحيانا	النسب	دائما	أحيانا	نادرًا
			100,0 %	66,7 %	0,0%	33,3%						
			0	0	0	0	التكرارات	نادرًا	النسب	دائما	أحيانا	نادرًا
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%						
			100	20	30	50	التكرارات	المجموع	النسب	دائما	أحيانا	نادرًا
			100,0 %	20,0%	30,0%	50,0%						

الجدول (08) الرضا عن المكافآت وعلاقتها مع إنجاز العمل بأسلوب حديث

كا 2 المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	المجمو ع	إنجاز العمل بأسلوب حديث			التكرارات	النسب	نعم	الرضا عن المكافآت
				نادرا	أحيانا	دائما				
68.75	0.00	0.829	80	0	10	70	التكرارات		نعم	الرضا عن المكافآت
			100,0 %	0,0%	12,5 %	87,5 %	النسب			
			20	10	10	0	التكرارات	لا	الرضا عن المكافآت	
			100,0 %	50,0 %	50,0 %	0,0%	النسب			
			100	10	20	70	التكرارات	المجموع	الرضا عن المكافآت	
			100,0 %	10,0 %	20,0 %	70,0 %	النسب			

الجدول (09) جوائز مادية لبذل جهد أكبر وعلاقتها بتقديم خدمات جديدة للمؤسسة

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	تقديم أفكار مستخدمة					
				نادرا	أحيانا	دائما	التكرارات	النسب	التكرارات
114.28	0.00	1.06	70	0	40	30	التكرارات	دائما	جوائز مادية لبذل جهد أكبر
			100,0 %	0,0%	57,1 %	42,9 %	النسب		
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0%	60,0 %	30,0 %	النسب		

الجدول (10) تلبية الأجر لإحتياجات العامل وعلاقتها بتقبل الانتقادات الموجهة في العمل

كا 2 المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع ع	تقبل الإنتقادات الموجهة في العمل					
				نادرا	أحيانا	دائما			
47.91	0.00	0.692	80	0	50	30	التكرارات	نعم	تلبية الأجر لإحتياجات العامل
			100,0 %	0,0%	62,5 %	37,5 %	النسب		
			20	10	10	0	التكرارات	لا	
			100,0 %	50,0 %	50,0 %	0,0%	النسب		
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0 %	60,0 %	30,0 %	النسب		

الجدول (11) الترقية في العمل وعلاقتها باكتشاف أفكار جديدة

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع ع	اكتشاف أفكار جديدة					
				نادرا	أحيانا	دائما			
20	0.00	1.414	70	0	0	70	التكرارات	دائما	الترقية في العمل
			100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			20	0	20	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%	النسب		
			100	10	20	70	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0 %	20,0 %	70,0 %	النسب		

الجدول (12) العدالة التنظيمية في الترقية وعلاقتها بالقدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل

كا 2 المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	القدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل			التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
				نادرا	أحيانا	دائما				
114.28	0.00	1.069	70	0	40	30	التكرارات		دائما	العدالة التنظيمية
			100,0 %	0,0%	57,1 %	42,9 %	النسب			
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا		
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%	النسب			
			10	10	0	0	التكرارات	أبدا		
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب			
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع		
			100,0 %	10,0 %	60,0 %	30,0 %	النسب			

الجدول (13) تقديم العلاوات وعلاقته بإحداث تغييرات في طرق العمل

كا 2 المحوبة	هامش الخطاء	قيمة phi	المجموع	إحداث تغييرات في طرق العمل				
				لا	نعم			
25.92	0.00	0.509	90	20	70	التكرارات	نعم	تقديم العلاوات
			100,0 %	22,2 %	77,8 %	النسب		
			10	10	0	التكرارات	لا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	النسب		
			100	30	70	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	70,0 %	النسب		

الجدول (14) تنظيم إجازات صيفية وعلاقتها بامتلاك مهارة في التواصل والتنظيم

كا 2 المحوبة	هامش الخطاء	قيمة phi	المجموع	امتلاك مهارة في التواصل والتنظيم					
				نادرا	أحيانا	دائما			
36.50	0.00	0.604	70	0	40	30	التكرارات	دائما	تنظيم إجازات صيفية
			100,0%	0,0%	57,1%	42,9%	النسب		
			30	10	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	النسب		
			0	0	0	0	التكرارات	نادرا	
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع	
			100,0%	10,0%	60,0%	30,0%	النسب		



الجدول (15) تقديم المنح في المناسبات وعلاقتها بتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	تطبيق أساليب جديدة					
				نادرا	أحيانا	دائما			
112.75	0.00	1.062	70	0	10	60	التكرارات	دائما	تقديم المنح في المناسبات
			100,0 %	0,0%	14,3 %	85,7 %	النسب		
			20	0	10	10	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	0,0%	50,0 %	50,0 %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	20	70	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0 %	20,0 %	70,0 %	النسب		

الجدول (16) الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول وعلاقته مع قدرة العامل على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	قدرة العامل على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث					
				نادرا	أحيانا	دائما			
1	0.00	100	70	0	10	60	التكرارات	دائما	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول
			100,0 %	0,0%	14,3 %	85,7 %	النسب		
			20	20	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	30	10	60	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	10,0 %	60,0 %	النسب		

2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

ب. عرض جداول الفرضية الثانية :

الجدول (17) منح الصلاحيات وعلاقتها بالتخطيط لمواجهة المشكلات

كا 2 المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	التخطيط لمواجهة المشكلات			التكرارات		
				نادرا	أحيانا	دائما			
100	0.00	1	70	0	20	50	التكرارات	دائما	منح الصلاحيات
			100,0 %	0,0%	28,6 %	71,4 %	النسب		
			20	20	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	30	20	50	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	النسب		

الجدول (18) منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتقديم حلول مبتكرة

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجمو ع	تقديم حلول مبتكرة				
				أحيانا	دائما			
28.57	0.00	0.535	70	30	40	التكرارات	دائما	منح الفرصة في اتخاذ القرار
			100,0 %	42,9 %	57,1 %	النسب		
			20	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	النسب		
			10	10	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	النسب		
			100	60	40	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	60,0 %	40,0 %	النسب		

الجدول (19) السماح باتخاذ القرار وعلاقته بامتلاك الشجاعة لتقديم اقتراحات إبداعية في

عمل المؤسسة

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجمو ع	تقديم اقتراحات إبداعية					
				نادرا	أحيانا	دائما			
58.33	0.00	0.764	80	10	20	50	التكرارات	دائما	السماح باتخاذ القرار
			100,0 %	12,5 %	25,0 %	62,5 %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0% %	0,0% %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0% %	0,0% %	النسب		
			100	30	20	50	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	النسب		

الجدول (20) منح شهادات تقدير للعاملين وعلاقتها بسعي العامل لأن يكون مميزا ومبدعا في عمله

كا 2 المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	سعي العامل أن يكون مميز ومبدع					
				نادرا	أحيانا	دائما			
125	0.00	1.118	80	0	20	60	التكرارات	دائما	منح شهادات تقدير للعاملين
			100,0 %	0,0 %	25,0 %	75,0%	النسب		
			10	0	10	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100, 0%	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	30	60	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0 %	30,0 %	60,0%	النسب		

الجدول (21) تقديم الدورات التكوينية وعلاقتها بالقدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها

كا 2 المحوبة	هامش الخطأ	قيمة phi	Total	القدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها					
				نادرا	أحيانا	دائما			
11.11	0.004	0.33	90	40	40	10	التكرارات	دائما	تقديم الدورات التكوينية
			100,0 %	44,4 %	44,4 %	11,1 %	النسب		
			0	0	0	0	التكرارات	أحيانا	
			0,0% %	0,0% %	0,0% %	0,0% %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0% %	0,0% %	النسب		
			100	50	40	10	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	50,0 %	40,0 %	10,0 %	النسب		

الجدول رقم (22) تقديم المؤسسة للخدمات الإجتماعية وعلاقتها بمواجهة ضغوط جديدة في

العمل

كا 2 المحوبة	هامش الخطاء	قيمة phi	Total	مواجهة ضغوط جديدة في العمل					
				نادرا	أحيانا	دائما			
100	0.00	1	90	0	60	30	التكرارات	دائما	تقديم المؤسسة للخدمات الإجتماعية
			100,0 %	0,0%	66,7 %	33,3 %	النسب		
			0	0	0	0	التكرارات	أحيانا	
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0 %	60,0 %	30,0 %	النسب		



الجدول رقم (23) استعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر لتحفيز العاملين وعلاقته بالخوف من الفشل في العمل

كا المحوبة <sup>2</sup>	هامش الخطأ	قيمة phi	Total	الخوف من الفشل في العمل					
				أحيانا	نادرا	دائما			
1	0.00	1	70	0	0	70	التكرارات	دائما	استعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر
			100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %	النسب		
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%	النسب		
			10	0	10	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%	النسب		
			0	0	30	70	التكرارات	المجموع	
			0,0%	0,0%	30,0 %	70,0 %	النسب		

الجدول رقم (24) تقدير المؤسسة للجهد المبذول وعلاقته بتحمل العامل للمسؤولية في عمله

كا 2 المحوية	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	تحمل العامل للمسؤولية في عمله				
				لا	نعم			
46.42	0.00	0.681	70	10	60	التكرارات	دائما	تقدير المؤسسة للجهد المبذول
			100,0 %	14,3 %	85,7 %	النسب		
			20	0	20	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	0,0 %	100,0 %	النسب		
			10	10	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100, 0%	0,0%	النسب		
			100	20	80	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	20,0 %	80,0 %	النسب		

الجدول رقم (25) منح الصلاحيات وعلاقتها بسعي العامل أن يكون مميز ومبدع

كا 2 المحوية	هامش الخطاء	قيمة phi	المجموع	سعي العامل أن يكون مبدع					
				نادرا	أحيانا	دائما			
157.1 4	0.00	1.25	70	0	10	60	التكرارات	دائما	منح الصلاحيات
			100,0 %	0,0 %	14,3 %	85,7 %	النسب		
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	0,0 %	100,0 %	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100, 0%	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	30	60	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0 %	30,0 %	60,0 %	النسب		

الجدول رقم (26) منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقته بعلاقته بالشجاعة في تقديم

اقتراحات إبداعية

كما المحوبة <sup>2</sup>	هامش الخطأ	قيمة phi	المجموع	الشجاعة في تقديم اقتراحات إبداعية					
				نادرا	أحيانا	دائما			
100	0.00	1	70	0	20	50	التكرارات	دائما	الشجاعة في تقديم اقتراحات إبداعية
			100,0 %	0,0%	28,6 %	71,4 %	النسب		
			20	20	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	30	20	50	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	النسب		

### 3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

بعد ماتم تقديم نتائج الدراسة والقيام بتحليلها تم التوصل إلى النتائج السوسوتنظيمية وكذلك القيام بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتأكيد صحة فرضيات الدراسة التي تمثلت في:

- توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين
- توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز المادية والتفكير الإبتكاري
- توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز المعنوية وتنمية روح المجازفة والمخاطرة

وأهم مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها تناولت متغيرين لم يسبق أن تم تناولهم من قبل التحفيز والإبداع التنظيمي إضافة إلى ذلك أن هذه الدراسة تم فيها دراسة العلاقة بين المتغيرين وتم التوصل إلى وجود نظام جيد للحوافز مع إثبات صحة الفرضيات لكن في المقابل أن هناك دراسات توصلت إلى عدم الرضا عن الحوافز حيث ظهر ذلك في دراسة عارف بن ماطل الجريد الموسومة بالتحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين والتي توصل من خلالها إلى أن أفراد البحث يرون أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة وأنهم موافقين على وجود حافز وحيد وهو الأجر وقليل ما تمنح الحوافز المادية كما أكد الباحث على عدم وجود الحوافز المعنوية على الإطلاق وهذا ما يبين أن الدراسة اختلفت عن الدراسة الحالية لأن نظام الحوافز فيها معدوم وكذلك دراسة الطاهر الوافي الموسومة ب التحفيز وأداء الممرضين كذلك هذه الدراسة عبرت عن عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية والحياة المعيشية وأن نظام المكافآت غير فعال في في القطاع الصحي العمومي وهذا ما يؤكد الإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وكذلك دراسة صيفي ذهبية الموسومة بالتحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة حيث اختلفت أيضا هذه الدراسة لعدم وجود نظام جيد للحوافز وخلصت إلى أن الأجور ليست مكافئة للجهود ولا تغطي إحتياجات

المستخدمين مقارنة مع المستوى المعيشي وبينت أن المكافآت في القطاع العمومي مجملة بصفة عامة في منحة المردودية وأن القليل من العمال راضي نوعا ما

فيما ذهبت دراسة كل من أحمد زياد يوسف دار عواد الموسومة ب أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن إلى أن إدارة المدارس الخاصة توفر كافة الإحتياجات والمعدات التي تمكن العاملين من زيادة مخزونهم من المعلومات والمعارف وتطوير مهارتهم وقدراتهم كما تعمل على تشجيعهم على الإبداع وهذه الدراسة أبرزت توافق مع الدراسة الحالية من ناحية تشجيع العاملين لتحقيق فرص من التغيير والإبداع وكذلك دراسة الطاهر بن عمارة والعربي حطبة الموسومة ب عنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الإبداع التنظيمي حيث اتفق على ما توصل إليه من نتائج في الدراسة الحالية ويرى أن هناك ارتباط طردي بين المتغيرين وهذا يعني أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال تفسر فعلا التغيرات في مستوى الإبداع التنظيمي وأن البرامج المستخدمة تؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع التنظيمي ،أما عن دراسة فوزية مقراش وفيروز مصلح الموسومة بتمكين الموارد البشرية وأثرها على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نجد أن هناك اتفاق فيما توصلنا له في الدراسة الحالية هو أن الإبداع التنظيمي يؤثر فيه التمكين بالإيجاب بمعنى أن هناك علاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي

وأخير من خلال دراسة الباحث جقبوب عبد الحليم تحت عنوان أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري إذ تتفق فيما تم البلوغ له من نتائج في دراستنا حيث ترى أن إدارة الوقت جانب مهم وجوهري في خلق فرص للإبتكار وكذلك من الضروري إستخدام سجلات لتحكم في إدارة الوقت وأن الإبداع يتوفر من خلال إتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة وأيضا قد لوحظ وجود تشابه لدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الشيء وتتمثل في الإستببيان والمنهج الوصفي وتتميز هذه الدراسة أيضا في أنها تسعى لتحفيز العاملين وإشباع رغباتهم من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي.

# خاتمة

خاتمة :

تعتبر الحوافز بمختلف أشكالها وأنواعها من أهم ما تعتمد عليه المؤسسة في الوقت الحالي حيث تعمل إدارة المؤسسة على الإهتمام بها والرفع منها وتجسيدها وهذا ما قد يخلق فرص للإبداع التنظيمي ومن خلال دراستنا التي تتمحور حول التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي تبين أن التحفيز المقدم من طرف وحدة نفعال له أهمية كبيرة في تنشيط الفرد العامل لتحقيق الإبداع في العمل خاصة في الوقت الحالي لأن التحفيز يعمل على تنشيط القدرات الإبداعية وهذا ما تحدثنا فيه من خلال أنواع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة للعاملين فيها ودورها في الإبداع وهذا ما يؤكد العلاقة الطردية بين نظام الحوافز والإبداع التنظيمي وخلال دراستنا التي تم التناول فيها في الجانب النظري كل ما يخص التحفيز سواء كان مادي أو معنوي وكذلك تحدثنا عن الإبداع التنظيمي وما يتعلق به أما الجانب التطبيقي الذي يعتبر هو المهم في الدراسة الذي من خلاله تم إثبات صحة فرضيات الدراسة وذلك عن طريق النتائج المتوصله عليها .



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

(1) الكتب :

1. أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، مصر ،2004.
2. أنعام الحيايى ،بهاء الدين المنجى العسكري ،إدارة التغيير في منظمات الأعمال ،مركز الكتاب الأكاديمي ،ط1 ،عمان ،2015.
3. حسين محمد حريم ،إدارة المنظمات منظور كلي ،دار حامد للنشر والتوزيع،ط 2 ،عمان ، 2014 .
4. سامي بودبوس، خالد زهمول ،إدارة الموارد البشرية ،رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية ،دارالكتب الوطنية بنغازي ،الطبعة 01،،ليبيا ،2020.
5. عاكف لطفي حطوانة ،إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ،دتر الحامد لنشر والتوزيع ط1 ،عمان،2011.
6. عبد الرحمان بن عنتر،إدارة إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية ،دار اليازوري ،عمان الأردن ،2009.
7. علاء فرج الطاهر : التخطيط الاداري، دار الرية للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2010.
8. علي محمد عبد الوهاب ،إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز،دار التوزيع والنشر الإسلامية،مصر،2000.
9. فتحي الويشي ،الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجية التغيير ،دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة -مصر،2003.
10. فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان ،2011
11. كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 04 ،الأردن ،عمان ، 2010.

12. محمد الفاتح ،محمود بشير المغربي ،أصول الإدارة والتنظيم ،دار الجنان للنشر والتوزيع ، الطبعة 1،الأردن عمان ،2016.
- 13.محمد ديري زاهد ،إدارة الموارد البشرية ،دار الثقافة ،ط1،عمان ،2011.
- 14.مسلم عيد الله ، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق دار المعتر،عملن ، 2014.
- 15.مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،ط1،القاهرة مصر ،2009.
- 16.وفيق النخلة ، القيادة والإدارة وفن التحفيز ، دار أمجد للنشر والتوزيع ،،عمان ، 2014.
- 17.يوسف حليم الطائي،هاشم فوزي العبادي ،إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2015
1. إبتسام زروق ،عبد الله عياشي ،دور الحوافز في وجود الأداء بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،مجلة الدراسات والبحوث الجامعية ،العدد02 ،مارس 2017.
2. إدريس تواتي وآخرون ،مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي ،الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية،المجلد 14، العدد 02، 2022.
3. جميلة بختي ، مهدي بوشطارة ،أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية ،المجلة الجزائرية للموارد البشرية ،المجلد 06، العدد 01،الجزائر ،2021.
4. حمامي فريد،الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والإتجاهات،مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية،المجلد 10،العدد 03، 2022.
5. حمزة بعلي ، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 11،الجزائر،2017.

6. حمزة بعلي ،دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية،العدد 11، الجزائر،2017.
7. حورية قشماذ ،أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 08،العدد 01،أوت 2019.
8. دراجي سلام ،عمر جنينة نأهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة المراعي"،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية،المجلد 16،العدد 01،السعودية،جوان 2022.
9. رانية هادف ،حسينة بلهي ،أهمية الحوافز في المؤسسة الإقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة kbfsteel بالمنطقة الصناعية برحال عنابة " مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 07،العدد 03، ديسمبر 2020.

..10

#### الرسائل العلمية :

1. إبراهيم عوض الله ميرفت توفيق ،أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "أدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ،الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة ،2011\_2012.
2. أحمد زياد يوسف دار عواد ،أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في المدارس الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2017\_2018.
3. أهل، أماني محمد، فعالية برامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة،، جامعة الإسلامية، القدس،2009.
4. التجاني دوح ،سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة حالة جامعة غرداية" أطروحة دكتوراة غير منشورة ،جامعة غرداية ، 2019\_2020.

5. جقبوب عبد الحليم ، أثر الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري ،دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة ،أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة يحي فارس بالمدينة ، الجزائر، 2020-2021.
6. حمزة قلال ، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة imac"،رسالة ماجستير ،غير منشورة ،جامعة الجزائر 03، 2012.
7. ذهبية صيفي ، التحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية لزرالدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2008 -2009
8. زينة محمود محمد ،درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن"رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ،2006.
9. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة، عالية صالح بمدينة تبسة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قسنطينة 02 ،2012\_2013.
10. عارف بن ماطل الجريدي ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا ،دراسة ميدانية على ضباط أفراد منطقة جوف، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2007.
11. عبد العزيز شنيق ،الحوافز والفعالية التنظيمية،رسالة ماجستير،غير منشورة ،جامعة 20أوت 55 ،سكيكدة الجزائر،2007\_2008.

12. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على إدارة عمان الكبرى" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
13. محمد حمزة حسن الصدفي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.
14. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة، 2011\_2012.
15. وسيلة بن سعد، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جلالى اليابس، سيدي بلعباس، 2015\_2016.

#### المجلات :

11. رشيد مجاهد، أثر دوافع، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، ديسمبر 2014.
12. زهية توام لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
13. زهية مزيون، عبد الفتاح بوخمم، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 05، الجزائر، 2008.
14. شريف محمد فروانة، حازم أحمد فروانة، تأثير الإدارة بالتجول على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2021.

15. صالح محرز ،فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة شركة إسمنت تبسة"،مجلة الإقتصاد الصناعي،العدد 10،جوان 2016
- 16.الطاهر بن عمارة ،العربي حطبة ،أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي ،دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال الآبار،المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية، جامعة ورقلة ،الجزائر ،،فيفري 2019.
- 17.علي أحمد عيد الرحمن حافظ ، أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع المحلي،المجلة العربية للنشر والتوزيع ، العدد 02، أفريل 2021.
- 18.علي بوخلخال محمد تهامي ،إستخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الإجتماعية ،مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية،المجلة 05، العدد 01،الجزائر ،2022 ،ص ص 2020،2019.
- 19.فتيحة ملعب ، سيد علي بلحمدي ،استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة الإقتصاد الجديد ،المجلد 11، العدد 02،الجزائر ،2020.
- 20.فوزية مقراش، فيروز مصلح، تمكين الموارد البشرية وأثر على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01 ،جامعة قصدي مرياح ورقلة ،الجزائر ، جوان 2020
- 21.فيروز بوزورين ،المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 56،العدد 14، 2019.
- 22.كريمة عزوز ، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة ،مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 32،العدد 02 ،الجزائر 2021.
- 23.كمال لدرع،توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع،مجلة الأحياء ، العدد 13 ،

24. محمد الأمين بروش ، الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق ،أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروبي لادارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 11، العدد 02
25. محمد بن سعد أبو حبه ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين ،المجلة العربية للنشرالعلمي،العدد21،السعودية ،ديسمبر 2020.
26. محمد بودلي،أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية "دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف"،المجلد 07، العدد 03، تندوف،أكتوبر 2019.
27. محمد مضايوي الشعلان ،نوره محمد البليهد ،الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب ،المجلة التربوية ،العدد 40 ، الرياض ،أفريل 2015.
28. محمد مندلي،محمد لطفي ترمول،الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع ،مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية ،العدد 09،الجزائر.
29. مختار رحمانى، حكيمة وآخرون ،دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري ،مجلة البديل الإقتصادي ،العدد 10 ، جوان 2020.
30. نصير سمارة ،نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين ،حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزائر ،جوان 2018.
31. نعيمة سداوي ، نظام التحفيز لراقي الفرد والمنظمة،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية-
32. الهاشمي مقراني ،مروان بن إعراب ،أليات تحفيز العاملين في منظمات المعاصرة ،مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات،المجلد 02،العدد 12، 2018.



- 33.وردة حليس ،عبد الباقي سلامي ،فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة عاشور بالجلفة لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ،مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية ،المجلد 04،العدد 07،الجلفة
- 34.وهيبة تافليس ،تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات ،مجلة تاريخ العلوم ،العدد 02 .
- 35.وهيبة مسعي ،نوال بوعلاق ،التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز "دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل"،مجلة إقتصاد المال والأعمال،المجلد 05، العدد 02،ديسمبر 2020.
- 36.يحي محمد عامر راشد ،مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم ، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور

## (2) مطبوعات :

1. . سعيد كرومي ،محاضرات في السلوك والتطوير التنظيمي ،غير منشورة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ،جامعة طاهري محمد ،2020\_2021 الإقتصادية والتجارية ،جامعة الجزائر 03 ،2019\_2020 .
2. حمود طه ،محاضرات كاي مربع ،غير منشورة ،قسم علم النفس،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،2020\_2021
3. شرحبيل،مطبوعة إدارة السلوك التنظيمي ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ،جامعة الجزائر 03 ،2019\_2020
4. لزهرة العابد ،مطبوعة إدارة الأعمال، غير منشورة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عبد الحميد مهري ،قسنطينة 02 ، 2018،

5. وردية ساعد ،مطبوعة لمجموعة دروس في مادة الإحصاء وتحليل المعطيات ،غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة ألكلي محند أولحاج ،2017\_2018.

# الملاحق

الملحق رقم (01) إستمارة إستبيان



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي \_تبسة\_  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم الأجتماع



إستمارة إستبيان حول:

التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال

في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف :

د/ بوعزة عبد الرؤوف

من إعداد الطالبين :

\_كشرودتقوى

\_سحيري عبد السلام

املاً البيانات التالية بوضع علامة (X) أمام إختيار واحد فقط

نأمل الاجابة على فقرات هذه الإستمارة بكل دقة وسنتعامل مع البيانات التي ستدلون بها بكل سرية ولن  
تستخدم إلا لغرض البحث العلمي ،وتقبلو منا في الأخير فائق الإحترام والتقدير.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. العمر :

[ أقل من 20 ]

[ من 21 إلى 30 ]

[ من 31 إلى 40 ]

[ من 41 إلى 50 ]

[ أكثر من 51 ]

3. المستوى التعليمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى :

4. الحالة الإجتماعية : أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  مل(ة)

5. الوظيفة المهنية : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6. الأقدمية :

[ أقل من 5 سنوات ]

[ من 6 سنوات إلى 10 ]

[ من 11 سنوات إلى 15 ]

[ أكثر من 16 سنة ]

المحور الثاني : التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية

\_ الحوافز المادية :

01\_ هل تقدم المؤسسة مكافآت للعاملين ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

\_ إذا كان دائماً أو أحياناً على أي أساس

الحضور والمواظبة

المبادرة

الأداء الجيد

02\_ هل أنت راض على ما تقدمه المؤسسة من مكافآت؟

نعم  لا

03\_ هل تحرص المؤسسة على منح جوائز مادية بهدف بذل جهد أكبر ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

04\_ هل الأجر الذي تقدمه المؤسسة يلبي إحتياجاتك ؟

نعم  لا

05\_ هل الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول ؟

نعم  لا  نوعاً ما

06\_ هل تحرص إدارة المؤسسة على ترقيتك في عملك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

\_ إذا كان دائماً أو أحياناً على أي أساس تمنح الترقية ؟

الأقدمية

الجهد المبذول

الشهادة

07\_ هل هناك عدالة تنظيمية في ترقية المؤسسة للعاملين؟

نعم  لا

08\_ هل تحرص المؤسسة على تقديم علاوات للعاملين؟

دائماً  أحياناً  نادراً

09\_ هل تتكفل المؤسسة بتنظيم إجازات صيفية للعاملين؟

دائماً  أحياناً  نادراً

\_ إذا كانت دائماً أو أحياناً على أي أساس :

المبادرة

الأداء الجيد

10\_ هل تقدم المؤسسة منح مالية في المناسبات؟

دائماً  أحياناً  نادراً

\_ الحوافز المعنوية

11\_ هل تمنح لك المؤسسة قدراً من الصلاحيات في مجال عملك؟

دائماً  أحياناً  نادر

12\_ هل تتيح لك المؤسسة الفرصة في اتخاذ القرار في مجال تخصصك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

13\_ إذا كان دائماً أو أحياناً هل تجعلك المشاركة في اتخاذ القرار مثابر في عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

14\_ هل السماح باتخاذ القرار يزيدك الشعور بالراحة والاستقرار في مجال عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً

15\_ هل تمنح المؤسسة شهادات تقدير للعاملين؟

دائماً  أحياناً  نادراً

16\_ هل تقدم المؤسسة دورات تكوينية للعاملين ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

17\_ هل تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعاملين ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

\_ إذا كانت دائماً أو أحياناً هل أنت راضي عن هذه الخدمات ؟

راضي  غير راضي

18\_ هل يستعمل المدير أسلوب الثناء والشكر لتحفيز العامل الجيد أثناء إنجاز المهام ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

19\_ هل تقدر المؤسسة الجهد المبذول ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة

\_ التفكير الإبتكاري

01\_ هل تعمل على تقديم الأفكار المستحدثة في عملك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

02\_ هل تمتلك القدرة على إكتشاف الأفكار الجديدة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

03\_ هل تعمل على تقديم خدمات جديدة للمؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

04\_ هل تبادر بتطبيق أساليب جديدة بعيداً عن الروتين ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

05\_ هل لك القدرة على إنجاز عملك بأسلوب حديث ومتطور ؟



دائما  أحيانا  نادرا

06\_ هل بإمكانك التعبير عن موقفك من العمل حتى لو كان مخالف لموقف المؤسسة ؟

نعم  لا

07\_ هل تحرص على إحداث تغييرات في طرق العمل بالمؤسسة ؟

دائما  أحيانا  نادرا

08\_ هل تمتلك مهارة في التواصل والتنظيم في مجال العمل ؟

دائما  أحيانا  نادرا

09\_ هل تمتلك القدرة على تحديد الوقت المناسب لإحداث التغيير ؟

نعم  لا

10\_ هل دائما تتقبل الإنتقادات الموجهة إليك وتعمل على الإستفادة منها ؟

نعم  لا

### روح المجازفة والمخاطرة

11\_ هل تتوقع المشاكل قبل حدوثها ؟

دائما  أحيانا  نادرا

12\_ هل تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي تتوقع حدوثها ؟

دائما  أحيانا  نادرا

13\_ هل يخلق لديك ضغط أثناء مواجهة مشكلات جديدة ؟

دائما  أحيانا  نادرا

14\_ هل تخاف من الفشل وعدم نجاح أفكارك ؟

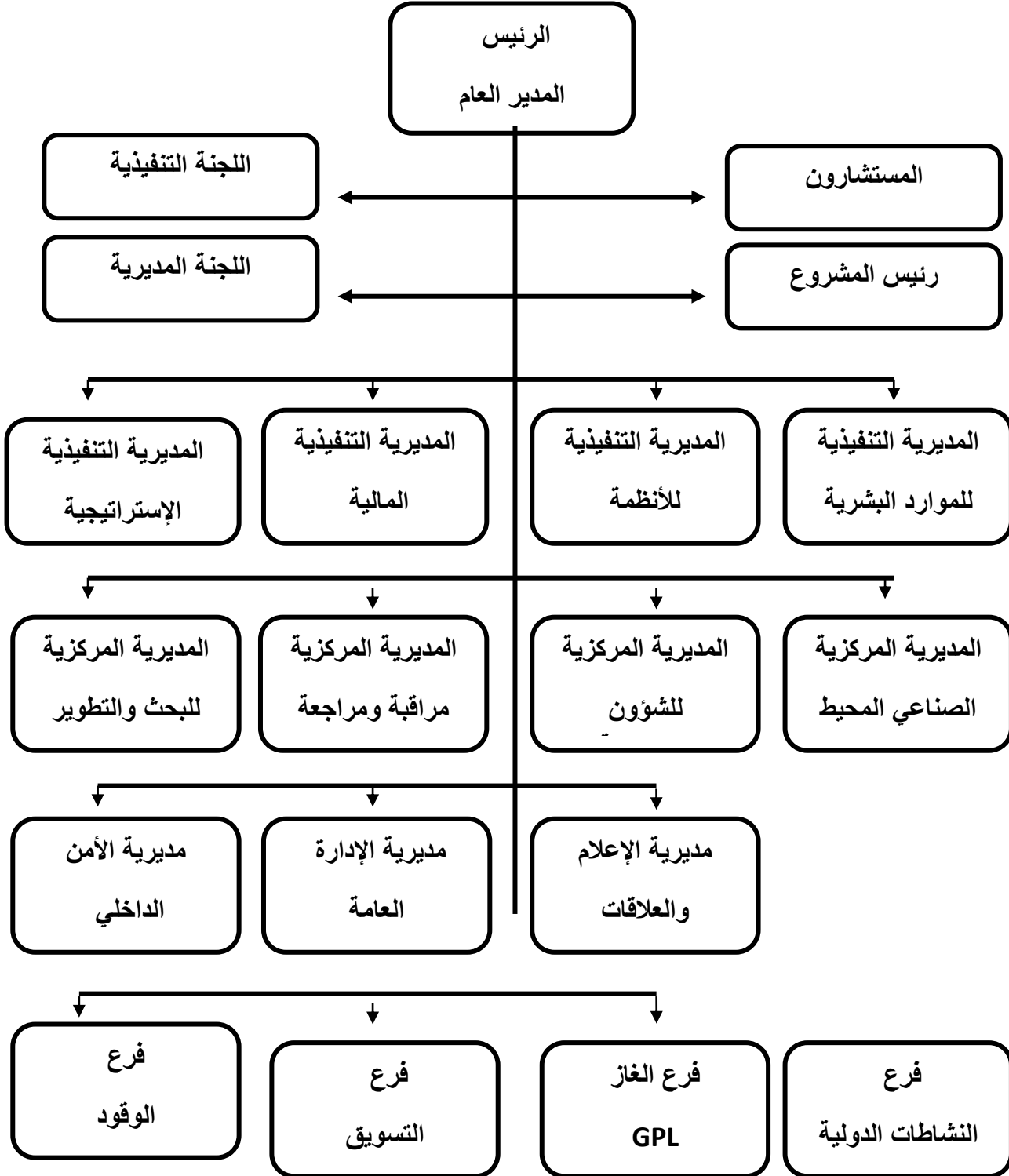
دائما  أحيانا  نادرا

15\_ هل تمتلك مهارة في إقناع الأفراد المتعاملين معهم بالمؤسسة ؟

- دائماً  أحياناً  نادراً
- 16\_** هل تسعى لتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل؟
- دائماً  أحياناً  نادراً
- 17\_** هل تسعى لتقديم إقتراحات تساهم في حل مشكلات المؤسسة؟
- دائماً  أحياناً  نادراً
- 18\_** هل تتحمل مسؤولية ونتائج ما تقوم به في عملك؟
- نعم  لا
- 19\_** هل تمتلك الشجاعة في تقديم الإقتراحات الإبداعية في عمل المؤسسة؟
- دائماً  أحياناً  نادراً
- 20\_** هل ترغب في العمل مع مجموعة عاملين يتمتعون بروح المجازفة والمخاطرة؟
- دائماً  أحياناً  نادراً
- إذا كان دائماً أو أحياناً لماذا : ..
- 21\_** هل تسعى لتكون عامل متميز ومبدع في عملك بالمؤسسة؟
- دائماً  أحياناً  نادراً

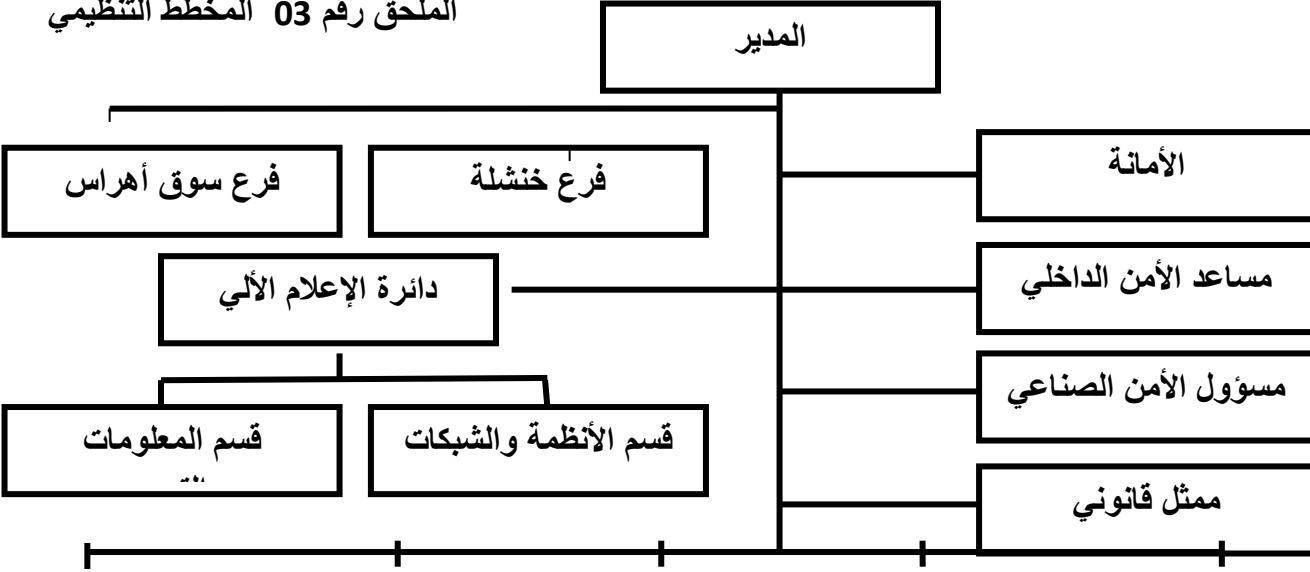
ثالثا/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الملحق رقم(02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال



المصدر : وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين

الملحق رقم 03 المخطط التنظيمي



المصدر : مقدم من مصلحة المستخدمين

### ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين التحفيز والإبداع التنظيمي في وحدة نפטال لولاية تبسة وكذلك الوقوف على الحوافز المطبقة من قبل إدارة المؤسسة سواء كانت الحوافز المادية أو المعنوية ومدى علاقتها بالإبداع التنظيمي وضمن هذا السياق طرحت الدراسة فرضية عامة حول أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز وتحقيق الإبداع التنظيمي وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة لوجود نظام واحد للحوافز في المؤسسة والمنهج الوصفي وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق إستمارة مكونة من 46 سؤال ثم تم إستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لبيانات الدراسة والقيام بتحليلها وكانت كل من مقياس كاي التربيع ومعامل الارتباط كرامر وفاي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :