

التحفيز كآلية لتفعيل الابتكار في المؤسسات

دراسة حالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس – STAR LIGHT –

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

هدى بوحنيك

رقية بخوش

عفاف رحموني

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|--------------|-----------------|--------------|
| بخوش مديحة | أستاذ | رئيسة |
| بوحنيك هدى | أستاذ محاضر –أ- | مشرفا ومقررا |
| حناشي توفيق | أستاذ محاضر –أ- | عضوا مناقشا |

سورة الاحقاف

الشكر

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة
والنافعة نعمة العلم والبصيرة

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الى
المشرفة والأستاذة الفاضلة "هدى بوحنيك" التي لم تبخل علينا
بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة وإعطائها لنا الكثير من وقتها في
سبيل إنجاز هذه الدراسة.

كما نتوجه بالشكر الى باقي أساتذة الكلية، وأعضاء لجنة
المناقشة الذين منحونا من وقتهم لقراءة رسالتنا هاته وإثرائها
بتوجيهاتهم القيمة

والشكر الى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص
بالذكر الأعضاء العاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس -
تبسة-، وجميع عمال مكتبة الكلية.

إهداء

الى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

الى من كَلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير والدي العزيز "رشيد"

الى من أرضعتني الحب والحنان

الى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة "زهرة"

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي إخوتي وأخواتي

(يوسف, نور الدين, شهرة, حكيمة, زكري)

الى اصدقائي الأعزاء

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء الا قنديل الذكريات, ذكريات الأخوة البعيدة الى الذين أحببتهم وأحبوني (شيماء, رقية, أنيس, طه, آدم, أحمد, تسنيم), الى كل من يعرفني من بعيد او قريب.

عفاف

إهداء

احمد الله عز وجل على عونه لإتمام هذا البحث

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له آماله

الى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى

الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة

الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم

الى مدرستي الاولى في الحياة, ابي الغالي على قلبي اطل الله في عمره.

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان

الى التي صبرت على كل شيء, الى التي رعنتني وكانت سندي في الشدائد

الى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها نبع الحنان "أمي"

الى من تقاسمت معهم عبء الحياة "اخوتي"

الى اكثر انسان محبوب على قلبي, الى الذي أعتمد عليه في كل كبيرة وصغيرة

الى الذي لم يتهاون يوم في توفير سبل الحياة لي "ضياء الدين برحال"

كما أهدي هذا العمل الى زميلتي المثابرة "عفاف"

الى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم وأحترمهم, أهديهم هذا العمل راجيا من الله عز وجل أن يجد القبول والنجاح

رقية

الفهرس العام

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| - | الإهداء |
| - | شكر وعران |
| I-IV | الفهرس العام |
| I-III | فهرس المحتويات |
| IV | فهرس الجداول |
| V | فهرس الاشكال |
| VI | فهرس الملاحق |
| أ- ث | المقدمة العامة |
| 62-1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتحفيز والابتكار |
| 1 | تمهيد |
| 49-2 | المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة (التحفيز, الابتكار) |
| 24-2 | المطلب الأول: الإطار النظري للتحفيز |
| 5-2 | أولاً: مفهوم التحفيز |
| 6-5 | ثانياً: عناصر ومصادر التحفيز |
| 17-7 | ثالثاً: نظريات ومتطلبات التحفيز |
| 23-17 | رابعاً: أنواع الحوافز |
| 24 | خامساً: معوقات التحفيز |
| 40-25 | المطلب الثاني: الإطار النظري للابتكار |
| 28-25 | أولاً: مفهوم الابتكار |
| 31-29 | ثانياً: أنواع ومراحل الابتكار |
| 37-32 | ثالثاً: نماذج ودعائم الابتكار |
| 40-38 | رابعاً: العوامل المؤثرة في الابتكار |
| 49-41 | المطلب الثالث: التحفيز وتنمية الابتكار |
| 43-41 | أولاً: التحفيز كمقوم رئيسي لتنمية الابتكار |

| | |
|-------|---|
| 44-43 | ثانيا - علاقة الحوافز بالابتكار |
| 46-45 | ثالثا - طرق تحفيز الموظفين المبتكرين |
| 49-47 | رابعا - دور التحفيز في المؤسسات المبتكرة |
| 61-50 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 56-50 | المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية |
| 51-50 | أولا- دراسة (شفيق حداد ومحمد الغدير, 2004) |
| 52-51 | ثانيا - دراسة (غازي حسين عودة الحلايية, 2013) |
| 53-52 | ثالثا - دراسة (الوافي, 2013) |
| 54-53 | رابعا - دراسة (طه بخيت ومحمد أحمد بخيت, 2017/2016) |
| 55-54 | خامسا - دراسة (بوخاري عبد الحميد وزاوية رشيدة, 2017) |
| 56-55 | سادسا - دراسة (العربي عكاشة وأحمد بلبشير محمد, 2020) |
| 60-56 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية |
| 56 | أولا- (Song, Swink, 2002) |
| 57 | ثانيا - (Roberts, 2003) |
| 58-57 | ثالثا - (Subin, Workman, 2004) |
| 58 | رابعا - (Lai, 2009) |
| 59 | خامسا - (Dr.Ramesh Kumar, Dinesh Kumar, 2013) |
| 60-59 | سادسا - (Silvia Avasilcai, Gabreila RUSU, 2013) |
| 61-60 | المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 60 | أولا- أوجه التشابه |
| 61 | ثانيا - أوجه الاختلاف |
| 62 | خلاصة الفصل الأول |
| 96-63 | الفصل الثاني: اثر الحوافز على الابتكار في مؤسسة السلام الكترونيكس-تبسة- |
| 63 | تمهيد |
| 71-64 | المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- |
| 66-64 | المطلب الأول: تقديم مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- |
| 65-64 | أولا: نشأتها وتطورها |
| 66-65 | ثانيا: تعريفها |
| 67-66 | المطلب الثاني: دور المؤسسة وأهدافها |
| 67-66 | أولا: دور مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- |

| | |
|---------|--|
| 67 | ثانيا: أهداف مؤسسة السلام الكترولنيكس -تبسة- |
| 71-68 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترولنيكس -تبسة- |
| 76-71 | المبحث الثاني: واقع الحوافز والابتكار في المؤسسة |
| 74-71 | المطلب الأول: عرض لمنتجات المؤسسة |
| 76-74 | المطلب الثاني: أساليب الحوافز في المؤسسة |
| 75-74 | أولا: الحوافز المادية |
| 76-75 | ثانيا: الحوافز المعنوية |
| 76 | ثالثا: الحوافز السلبية |
| 95-77 | المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية, تحليل البيانات واختبار الفرضيات |
| 81-77 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية |
| 77 | أولا: تحديد مجتمع الدراسة |
| 77 | ثانيا: تحديد عينة الدراسة |
| 80-78 | ثالثا: أدوات الدراسة |
| 81-80 | رابعا: الأدوات الإحصائية المستعملة |
| 92-81 | المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات |
| 95-92 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 96 | خلاصة الفصل الثاني |
| 100-97 | الخاتمة العامة |
| 106-100 | قائمة المراجع |
| 121-107 | الملاحق |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 8 | أهم الأسس والافتراضات والانتقادات للنظرية الكلاسيكية | (01) |
| 10 | إسهامات نظرية (x) و (y) في التحفيز | (02) |
| 30 | بعض الأمثلة عن الابتكار الجذري والتدريجي | (03) |
| 73 | مبيعات منتجات مؤسسة السلام إلكترونيكس للسنوات 2018-2020 | (04) |
| 77 | عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة | (05) |
| 79 | معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان | (06) |
| 81 | المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة | (07) |
| 81 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر | (08) |
| 82 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | (09) |
| 83 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | (10) |
| 84 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | (11) |
| 85 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي | (12) |
| 86 | تقييم الحوافز المادية في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (13) |
| 87-86 | تقييم الحوافز المعنوية في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (14) |
| 87 | تقييم الحوافز الفردية في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (15) |
| 88 | تقييم الحوافز الجماعية في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (16) |
| 89 | تقييم الحوافز الايجابية في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (17) |
| 90 | تقييم الحوافز السلبية في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (18) |
| 91 | تقييم الابتكار في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (19) |
| 93 | اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز المادية والابتكار | (20) |
| 93 | اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز المعنوية والابتكار | (21) |
| 94 | اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز الفردية والابتكار | (22) |
| 94 | اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز الجماعية والابتكار | (23) |
| 95 | اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز الايجابية والابتكار | (24) |
| 95 | اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز السلبية والابتكار | (25) |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 11 | ترتيب الحاجات لماسلو | (01) |
| 12 | مقارنة حاجات "ألدفير" بحاجات ماسلو | (02) |
| 32 | النموذج العام لسيرورة الابتكار | (03) |
| 32 | نموذج دفع التكنولوجيا | (04) |
| 33 | نموذج سحب السوق | (05) |
| 33 | النموذج المركب | (06) |
| 42 | تأثير العناصر الأساسية لتحفيز عملية الابتكار | (07) |
| 68 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- | (08) |
| 74 | تغير مبيعات المؤسسة لسنوات 2018-2020 | (09) |
| 82 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر | (10) |
| 83 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | (11) |
| 83 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | (12) |
| 84 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | (13) |
| 85 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي | (14) |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|---------|-----------------------|-------|
| 107 | ملصقات مبيعات المؤسسة | (01) |
| 111-108 | الاستبيان | (02) |
| 121-112 | مخرجات spss v21 | (03) |

المقدمة العامة

تشهد بيئة الاعمال تغييرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وثقافية...، هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المنظمة، لذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مداخل من بينها التركيز على مواردها، ولا شك ان من اهمها المورد البشري الذي يعتبر من اهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها.

وقصد الارتقاء بهذا المورد والرفع من مستوى كفاءته، حضي التحفيز باهتمام كبير، وما أكد على أهميته اعتراف الادارات الناجحة بالحاجات الانسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات، كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعتهم لزيادة ادائهم عن طريق الاهتمام وحسن المعاملة والاخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا يعمل على ملأ نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في ادائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية وابعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

ان الابتكار يعد مطلباً رئيساً لأي منظمة، لأن المنظمة التي لا تبتكر في الوقت الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، لان البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني والثورة الرقمية المذهلة، غير أنه من الملاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم ابتكار وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الافضل وبالنظر الى عناصر العملية الابتكارية يتضح ان حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المؤسسة وتتطور، لان المؤسسة مهما تطورت تقنيا وامتكت ابتكارات فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها.

من هنا اصبح لزاماً على المؤسسات ان تهتم بموضوع الابتكار للعاملين وتنمية روح الابتكار لديهم وإتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بالمنظمات الى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية.

أولاً: إشكالية الدراسة

وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الحوافز في تفعيل الابتكار؟ وما واقع ذلك في مؤسسة السلام الالكترونيكس-تبسة-؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

ولإبراز معالم اشكالية هذا البحث, تم طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتحفيز؟ وماهي اهدافه؟
- 2- كيف تساهم الحوافز في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسة؟
- 3- ما المقصود بالابتكار؟ وماهي مراحلها؟
- 4- ما واقع الحوافز في مؤسسة السلام للالكترونيكس؟
- 5- كيف تؤثر مختلف اشكال الحوافز على الابتكار في مؤسسة السلام للالكترونيكس؟

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية:

أهمية وضرورة استعمال مختلف أشكال الحوافز لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى، بالتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الاعمال تجبر المنظمات على تقديم كل ما هو جديد اي تضطرها الى الابتكار في الافكار الجديدة لتحقيق النمو والتطور, كما تبرز أيضا أهمية الحوافز في التأثير على مستوى العاملين وعلى دفعهم نحو الابتكار.

رابعا: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى ما يلي:

- 1- توضيح المفاهيم الاساسية حول التحفيز ومختلف اشكال الحوافز؛
- 2- ابراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين؛
- 3- تسليط الضوء على مفهوم الابتكار؛
- 4- محاولة التعرف على أنواع الحوافز المتبعة في مؤسسة السلام للالكترونيكس STAR LIGHT -تبسة-؛
- 5- تسليط الضوء على اسلوب التحفيز الأكثر تأثيرا على الابتكار في مؤسسة السلام للالكترونيكس STAR LIGHT -تبسة-.

خامسا: فرضيات الدراسة

من أجل معالجة اشكالية الدراسة, تم وضع فرضيات سيتم اختبارها من خلال البحث, وتتمثل فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس عند مستوى الدلالة اقل من (0,05)؛
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس عند مستوى الدلالة اقل من (0,05)؛
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الفردية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس عند مستوى الدلالة اقل من (0,05)؛
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الجماعية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس عند مستوى الدلالة اقل من (0,05)؛
- 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الايجابية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس عند مستوى الدلالة اقل من (0,05)؛
- 6- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز السلبية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس عند مستوى الدلالة أقل من (0,05).

سادسا: مبررات اختيار الموضوع

يمكن ايجاز أهم اسباب اختيار هذا الموضوع الى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في:

- 1- إشباع فضول شخصي حول الموضوع, وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول أحد المواضيع الهامة والتي تتبع أهميتها من أهمية المورد البشري في المؤسسة؛
- 2- ملاءمة الموضوع مع التخصص المدروس؛
- 3- محاولة التعرف على واقع الحوافز والابتكار للعاملين في المؤسسة الجزائرية.

سابعاً: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع ولتحقيق اهدافه والوصول الى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما ان الدراسة تتكون من فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث عن مبادئ التحفيز ومستويات الابتكار واساليب التحفيز وكيفية تطبيقها، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال استبيان موجه للعاملين في مؤسسة السلام للالكترونيكس لدراسة واقع الحوافز والابتكار في المؤسسة.

ثامناً: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة السلام للالكترونيكس -تبسة-.
- 2- الحدود الموضوعية: تم في هذه الدراسة التركيز على التحفيز والابتكار ومختلف جوانبهما.
- 3- الحدود الزمنية: تم اعداد الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2021/03/21 الى غاية 2021/04/20.

تاسعاً: صعوبات البحث

تخلل هذا العمل بعض المشاكل من أهمها:

- 1- قلة الدراسات التي تناولت موضوع دور الحوافز واثرها على الابتكار؛
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات فيما يخص الدراسة الميدانية؛
- 3- غياب معظم العمال محل الدراسة بسبب تفشي فيروس كورونا المستجد COVID 19 ؛

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

للتحفيز والابتكار

تمهيد

تسعى مختلف المؤسسات الى تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية, ونجاح المؤسسات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد أهمها المورد البشري, ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج الى حافز ورغبة لإنجاز مهامه, وهنا يأتي دور التحفيز من طرف المؤسسة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق ما سطرته من أهداف من خلال سعيها الى الاتيان بالجديد والتركيز على الابتكار, وفي ظل المنافسة في عالم الاعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء, وبالتالي فالابتكار من بين تلك السبل, وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها, من خلال ما يقدمه من تفكير وانتاج اكبر عدد ممكن من الافكار, إضافة الى كسر الحواجز لدى الموظفين واثارة الافكار الجديدة لهم

وهذا ما تم التطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة (التحفيز, الابتكار).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالتحفيز والابتكار.

المبحث الأول: مفهوم واساسيات متغيرات الدراسة (التحفيز , الابتكار)

يلعب التحفيز دور كبير في تحسين عملية الابتكار وكذا التدفق الحر للأفكار في المؤسسات, وهذا من منطلق ان الانسان بحاجة ماسة الى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره, ولذلك اصبح من الضروري القيام بالتحفيز وابداع حوافز من اجل دعم الابتكار وسلاسة طرح افكار ابتكارية جديدة وايضا حل مشكلات داخل المؤسسة.

المطلب الأول: الاطار النظري للتحفيز

تستعمل المنظمات العديد من الاساليب للدفع بالقوى البشرية الى بذل المزيد من الجهد والعطاء فهذه الاساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات الاعمال, وان امتلاك اي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة التي تعمل بكفاءة وفعالية تنافسية تساعدها في تحقيق اهدافها.

اولاً: مفهوم التحفيز

يلعب التحفيز دورا اساسيا ومهما في التأثير على الفرد داخل المؤسسة لأجل إتاحة الفرص والوسائل للأفراد العاملين بها.

1-تعريف التحفيز

للتحفيز عدة تعاريف تتمثل اهمها في ما يلي:

تعريف1: هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين بهدف الوصول الى تحقيق اهداف معينة, فالتحفيز يليه إثارة رغبات, احتياجات, او تمنيات غير محققة يحاول الفرد إشباعها.¹

تعريف2: التحفيز هو عملية معقدة لا يمكن شرحها باستعمال نظرية او اتجاه معين فهي عملية ديناميكية ومتطورة مع الوقت, والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية هو مجموعة من القوى النشيطة التي تتبع عن الفرد او محيطه وهي تحت هذا الاخير على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته.²

¹ - نزيه كبراه. المبادئ الاساسية في إدارة الأعمال. شركة المؤسسة الحديثة للكتاب, عمان, الاردن, 2010, ص:117.

² - وسيلة حمداوي, مساهمة ادارة الموارد البشرية في صنع قرار المؤسسة, مطبوعة منشورة, قالمة, 2004, ص:18.

تعريف 3: هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل, وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شرط ان يتميز ذلك بالاستمرارية¹, اي ان زيادة انتاجية الافراد ترتبط باستمرارية الادارة في بذل جهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الابقاء على التجديد في طرق الاشباع.

المفهوم الاجرائي: يمكن تعريف التحفيز اجرائيا بأنه المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف انواع الحوافز الخاصة بها, بغرض تحقيق اهداف العامل وتفعيل ادائه حتى تتحقق اهداف المؤسسة.

2- اهمية التحفيز

تكمن اهمية التحفيز في ما يلي:²

- زيادة كمية الانتاج وسرعته؛
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات؛
- المحافظة على جودة الانتاج او تحسينه؛
- وضع اساس متين للتحكم في الانتاج والعمالة؛
- الحد من التلف في الانتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها؛
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الانتاجية في اوقات محددة؛
- ربط الاجر بالانتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده؛
- المحافظة على الآلات وصيانتها؛
- تحقيق رضا العمال واشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها وقدرتها التنافسية, وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الابداعية والابتكارية, بما يضمن ازدهار المؤسسة؛³
- الشعور بالتضامن والتكافل الاجتماعي؛
- كما يلعب التحفيز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت, فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى افضل للمعيشة والرفاهية.⁴

1 - محمد الصيرفي, إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية, الطبعة الاولى, دار قنديل, عمان, الاردن, 2003, ص: 297.

2 - بلقايد ابراهيم وبوري شوقي, علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين, دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران, وهران الجزائر, ص: 257.

3 - فايز الزغبي ومحمد ابراهيم عبيدات, اساسيات الادارة الحديثة, دار المستقبل, عمان, 1997, ص: 167.

4 - احمد ماهر, ادارة الموارد البشرية, الدار العربية, الاسكندرية, 2009, ص: 248.

يحقق التحفيز اذا ما طبق في المؤسسات نتائج مفيدة واهداف مختلفة وعديدة تتمثل في مايلي:¹

- ربط اهداف المؤسسة بأهداف العاملين, فالمؤسسة تسعى لتحقيق اهدافها من خلال اداء وانتاجية عمالها؛
 - تكيف وتكييف العمال داخل المؤسسة؛
 - تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية؛
 - تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين؛
 - تحقيق الصراعات والنزاعات بين العاملين وتضارب المصالح؛
 - تشجيع الابداع والابتكار والتجديد.
- ومنه تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها من خلال التحفيز, فهذا الاخير بدوره يشجع على الابداع والابتكار والالتيان بكل ماهو جديد.

4- اساليب التحفيز

للتحفيز اساليب مختلفة ومتنوعة وهي تختلف باختلاف المحفز وطريقة تقديمها, وفي ما يلي ابرز

الاساليب التي يمكن ان تزيد من فاعلية المؤسسة:²

- التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم والتعامل معهم على هذا الاساس (مراعاة مبدأ الفروقات الفردية)؛
- ان تكون الحوافز الممنوحة على اساس الاداء وليس على اساس اخر؛
- التعرف على اهداف المؤسسة ونقلها بصورة واضحة ومحددة للعاملين حتى تصبح بدورها اهدافا لهم؛
- الاستماع الى اقتراحات العاملين, فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
- المحاولة دائما ان تكون المكافأة ذات "قيمة" بالنسبة للفرد, ومتماشية مع رغباته؛
- تقديم المكافأة عن السلوك او الإنجاز المطلوب امام الجماعة لخلق الحماس لدى باقي الاعضاء؛
- شرح طبيعة المهام لكل فرد في المؤسسة, مع تدريبهم ومتابعة ادائهم؛
- تقديم المكافأة مباشرة بعد تحقيق النتائج المطلوبة كلما امكن ذلك, لقول الرسول (ص): ما معناه " اعط الاجير حقه قبل ان يجف عرقه"؛

¹ - خضير كاضم محمود وياسين كاسب, إدارة الموارد البشرية, الطبعة الثانية, دار المسيرة, الاردن, 2007, ص: 45.

² - مدحت محمد ابو النصر, الإدارة بالحوافز, اساليب التحفيز الوظيفي, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, 2012, ص: 178.

- التعرف على امكانات المؤسسة بالنسبة لمنح الحوافز (المالية, المادية)؛
- القدرة على تقديم حوافز معنوية اذا كانت امكانات المؤسسة لا تغطي الحوافز المالية والمادية؛
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين جميع عمال المنظمة؛
- التعرف على اجراءات العقاب المدرجة بلائحة المؤسسة وكيفية استخدامها.

ثانيا: عناصر ومصادر التحفيز

تعددت مصادر وعناصر التحفيز والتي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز

1-عناصر التحفيز

هناك ثلاثة عناصر اساسية في عملية التحفيز وتتمثل في ما يلي:¹

- أ/ **القدرة:** فالشخص المؤهل, او القادر على القيام بعمل ما, يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز, بخلاف الشخص العاجز او غير المؤهل اصلا, فالقدرة هي الحالة التي يكون فيها الفرد متمكنا من النجاح في انجاز معين, كالقدرة على التحليل والتركيب والمقارنة.....
- ب/ **الجهد:** هو الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين, حيث ان القدرة لوحدها لا تكفي الا بمصاحبة الجهد لها.
- ج/ **الرغبة:** اذا لم تكن الرغبة موجودة, فان فرصة الوصول الى النجاح في اداء العمل تقل حتى لو تم الاداء فعلا.
- ومنه ان للتحفيز ثلاثة عناصر وهي كالاتي: القدرة, الجهد, والرغبة, وتعتبر عناصر اساسية للتحفيز.

¹ - فايز الزغبي ومحمد ابراهيم عبيدات, مرجع سابق, ص: 170.

2- مصادر التحفيز:

تنقسم هذه المصادر الى نوعين هما: ¹

أ/- مصادر ذاتية: هي الرضا الذي يتلقاه الشخص بينما يقوم بأداء عمل معين, او انجاز مهمة صعبة يمكن ان تعطي شعور حسن بالإنجاز, او حل مشكلة تفيد الاخرين يمكن ان تلبي مهمة شخصية.

ب/- مصادر خارجية: تعطى من قبل شخص اخر كنتيجة لأداء الموظف لعمل معين مثل انجاز مهمته, الاداء الجيد, السلوك الايجابي على سبيل المثال فان المدير يمكن ان يوصى بترقية او دفع زيادات للموظفين الذين يؤدوا اعمالهم بشكل جيد.

ومما سبق فان للتحفيز مصادر داخلية (ذاتية) واخرى خارجية, فالمصادر الداخلية هي كل ما يتلقاه الشخص من رضا من خلال قيامه بعمله او انجاز مهمة ما, اما المصادر الخارجية فهي ما يمكن اعطائه لشخص من قبل اخر وذلك مثل الاداء الجيد

¹ - هيثم العاني, الإدارة بالحوافز, "التحفيز والمكافآت" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2008, ص ص: 26-27.

ثالثاً: نظريات ومتطلبات التحفيز:

تتعرض التحفيز لمجموعة من النظريات باعتباره اساس توجيه السلوك الانساني, فقد سعى الباحثون لدراسة اهم وسائل ومتطلبات التحفيز التي تشجع حاجات الفرد.

1- نظريات التحفيز:

من اهم النظريات التي تعرضت للتحفيز هي:

أ/- النظريات الكلاسيكية: تعد المدرسة الكلاسيكية او التقليدية اول من وضع النماذج الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة لإعطاء المفاهيم الاولى للتحفيز وتمثلت في العديد من المدارس, وهم ما جاءوا به فيما يخص موضوع التحفيز:

• مدرسة الادارة العلمية: هي المدرسة الاولى التي تناولت موضوع التحفيز على يد فريدريك تايلور "1856-1915", ومن اهم افكار ومبادئ الادارة العلمية التي أتى بها والمتعلقة بموضوع التحفيز كالآتي:¹

-ان تحفيز الاجر بالقطعة يزيد من الانتاج؛

- الاهتمام بالعامل المادي اي الاهتمام بظروف العمل المادية (درجة الحرارة, الرطوبة, الاضاءة, فترات الراحة.....الخ)؛

- ترك العمال الكفاء في مناصبهم, في حين نقل او فصل العمال ذوي الكفاءة الأقل, والغير قادرين على زيادة انتاجيتهم.

ومن خلال هذا الجدول يمكن توضيح اهم الاسس والافتراضات والانتقادات لهذه النظرية كما يلي:

¹ - صبحي جبر العتيبي, تطور الفكر والاساليب في الادارة, دار الحامد للنشر, عمان, 2005, ص ص: 23-24.

الجدول رقم (1): اهم الأسس والافتراضات والانتقادات للنظرية الكلاسيكية

| الانتقادات | الافتراضات | الاسس |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • هناك من عاب على تايلور, ظنوا بان الحافز المادي يتعلق بفترة قصيرة فقط؛ • اصبح تايلور لا يفرق بين العامل والالة كما انه حد من حرية الانسان؛ • اهمل البعد الانساني الذي يلعب دورا هاما في تحفيز العاملين. | <ul style="list-style-type: none"> • ان تطبيق الحوافز المادية يزيد من الانتاج فالأهداف المادية هي اساس بحث العمال على زيادة الانتاج؛ • ان تطبيق الاساليب العلمية في العمل يؤدي الى الكفاية الصناعية في الانتاج. | <ul style="list-style-type: none"> • ركزت اساسا على المكافآت اي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المنظمة؛ • ركزت على تحقيق الرفاهية والتي ربطتها باجر العامل؛ • اخذت بعين الاعتبار احتياجات الفرد والتي كانت تتمثل في الجانب الاقتصادي. |

المصدر: اعداد الطالبتان اعتمادا على:

- أمين عبد العزيز حسن, ادارة الاعمال وتحديات القرن العشرين, دار قباء للنشر, القاهرة, 2001, ص:15.

- داود محمد, منظمات الاعمال, الحوافز والمكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية), دار الكتاب الحديث, القاهرة, 2006, ص:44.

وفي الاخير كانت هذه النظرية تهدف الى وضع نظام الاجور التشجيعية للعامل ليزيد في الانتاج, اذ ان كل زيادة في الاجر تتبعها زيادة في الانتاجية, بمعنى ان الانتاج الاعلى يقابله الاجر الاعلى.

• **نظرية جورج التون مايو(1949-1980):** ركز منظري العلاقات الانسانية على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة, وبعد الانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية وخصوصا تايلور, دفع ذلك التون مايو للقيام بسلسلة من التجارب استوحى افكارها من دراسات قديمة, من بينها دراسة "روبرت اوين" والذي كان مديرا ناجحا رغم الظروف السائدة في ذلك الوقت.¹

¹ - صبحي جبر العتيبي, مرجع سابق ص: 25-27.

- ومن اهم نتائج دراسات التون مايو في التحفيز ما يلي:¹
- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداه الى النواحي المعنوية, التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الادارة والعاملين معه؛
 - ان التحفيز الفردي لا يكفي الا اذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالانتماء والامان والالتزام, ومن هنا تبرز اهمية المجموعة والعلاقة بين افرادها, على زيادة الانتاجية وتدعيم سلوك هؤلاء الافراد؛
 - بيئة العمل ليست للإنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل اهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة؛
 - ان اشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي اليها بدورها الايجابي, امر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر ايجابا في زيادة الانتاجية؛
 - ردود فعل العاملين على الادارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل, لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون اليها, ومن هنا برزت اهمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك, حيث اعتبر رواد هذه المدرسة ان الجو الاجتماعي في العمل هو الاساس في التأثير على انتاجية العاملين وتفاعلهم مع الادارة العليا.²

- **نظرية (x) و (y) " لماركيور":** هما نظريتان حول الدوافع البشرية اقترحهما "ماركيور" حتى يستوعب بهما المديرين ويتناولان دوافع الموظفين وأشار الى هذه الاساليب التحفيزية المتعارضة بنظرية (x) التشاؤمية و(y) التفاؤلية, فنظرية (x) تنطلق من ان دوافع الناس تتم طبقا لنظرية تدرج الحاجات التي نادى بها "ماسلو" وركزت على الحاجات الفيزيولوجية والامن, حيث تفترض نظرية (x) ان العمل فيع نوع من الالهانة وبالتالي لا يحبون العمل ويتجنبونه, معظم العمال قدرتهم ضعيفة على الابداع وحل المشكلات, معظمهم غير طموحين ورغبتهم ضعيفة في تحمل المسؤولية ويحبون من يوجههم, اما نظرية (y) فهي تركز على احتياجات المستوى الاعلى من التقدير وتحقيق الذات, وتفترض ان الافراد يعملون بشكل طبيعي اذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل, حيث يكونون موجهين ذاتيا ويعملون بشكل ابداعي لتحقيق الاهداف, كما يلتزمون بأهداف الجودة والانتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلبى الاحتياجات العالية مثل تحقيق الذات, كما ان لديهم استعداد لتحمل المسؤولية.³

¹ - خضير كاظم محمود, مرجع سابق, ص: 65-68.

² - عقيلي عمر وصفي, الإدارة: اصول واسس ومفاهيم, دار زهران للنشر, عمان, 1997, ص: 112-113.

³ - وليام قندرسال (ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون), دراسات السلوك الانساني, الشرف الناتج في الصناعة والهيئات الحكومية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 1998, ص: 97.

ويمكن اظهار اسهامات النظريتين (x) و (y) في مجال التحفيز كما يلي:

الجدول رقم (2): اسهامات نظرية (x) و (y) في التحفيز

| نظرية (y) | نظرية (x) |
|--|---|
| <p>✓ قبول المرؤوسين للسلطة يكون عن رغبة واقتناع، فالاعتماد على المشاركة والحوافز المعنوية الاخرى هو الذي يولد الامان والطاعة لديهم؛</p> <p>✓ جميع العاملين في جميع المستويات الادارية يساهمون في صنع القرار، وبهذا يعمل كل من في المؤسسة كجماعة مرتبطون ببعضهم البعض بعلاقات رسمية وغير رسمية؛</p> <p>✓ يعتبر المشرف نفسه فرد من جماعة غير رسمية، فهو يلعب دور قائد لجماعة عمل يرأسها ويشرف عليها ويوجه جهودها؛</p> <p>✓ يعمل الفرد على المشاركة واستبدال الرقابة الخارجية والاجبار بالرقابة الذاتية، وهو ما يحقق التحفيز، فعن طريق هذه المشاركة سوف تصبح اهداف الفرد والمؤسسة متكاملة</p> | <p>✓ السلطة والقوة والاجبار هو الوسيلة المحفزة التي توجه العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية؛</p> <p>✓ صنع القرار متمركز في القمة في حين يكتفي العمال بتلقي الاوامر واداء وظائفهم من اجل الكسب المادي، اذ ليست لهم دوافع ذاتية عالية لتطوير انفسهم او احداث تقدم في العمل، فهم مجرد تابعين وليسوا اعضاء في جماعة؛</p> <p>✓ تقوم فلسفة (العصا والجزرة) التي قامت عليها النظرية الكلاسيكية، لأنها توفر الاجور وملحقاتها وظروف العمل المادية التي يسعى العامل للحصول عليه مقابل ادائه، وفي المقابل فان التراخي في الاداء يحول هذه الوسائل الى عقاب وتهديد من اجل الضغط على الافراد؛</p> <p>✓ طبيعة الفرد في المنظمة هي التي تقتضي التدخل من طرف الادارة لتوجيه طاقته وتحفيزه والرقابة.</p> |

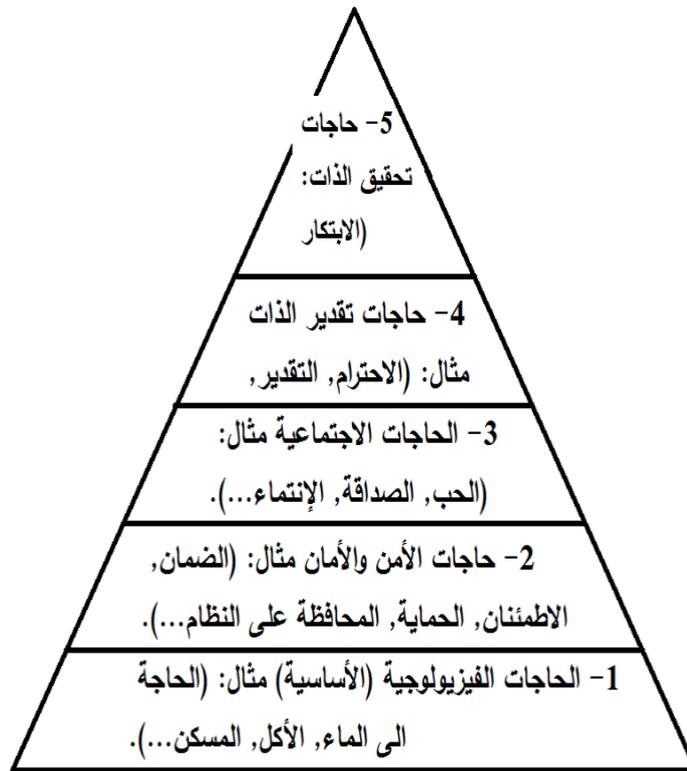
المصدر: اعداد الطالبتان اعتمادا على:

- وليام قنندرسال، (ترجمة عبد الهادي الجوهري واخرون)، دراسات السلوك الانساني: الشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص: 97.

- Christoph Benoit, **Motiver par L'enthousiasme**, édito d'organisation, paris, 2002, p :22.

- نظرية ترتيب الحاجات " لماسلو": من النظريات المعروفة في الحاجات الانسانية وقدمها "ابراهيم ماسلو" والتي تسمى بنظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي فيها ان الفرد اذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فانه من المحتمل ان يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا.¹ ومنه فان نظرية "ماسلو" تقوم على اساس ان الافراد العاملين يندفعون لإنجاز عملهم, من اجل اشباع مجموعة من الحاجات المتدرجة.

- كما صنف "ماسلو" الحاجات الانسانية الى خمس مستويات نظمها على شكل هرمي كما يبينها الشكل التالي:
الشكل رقم (1): ترتيب الحاجات حسب "ماسلو"



المصدر: سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2006, ص: 166.

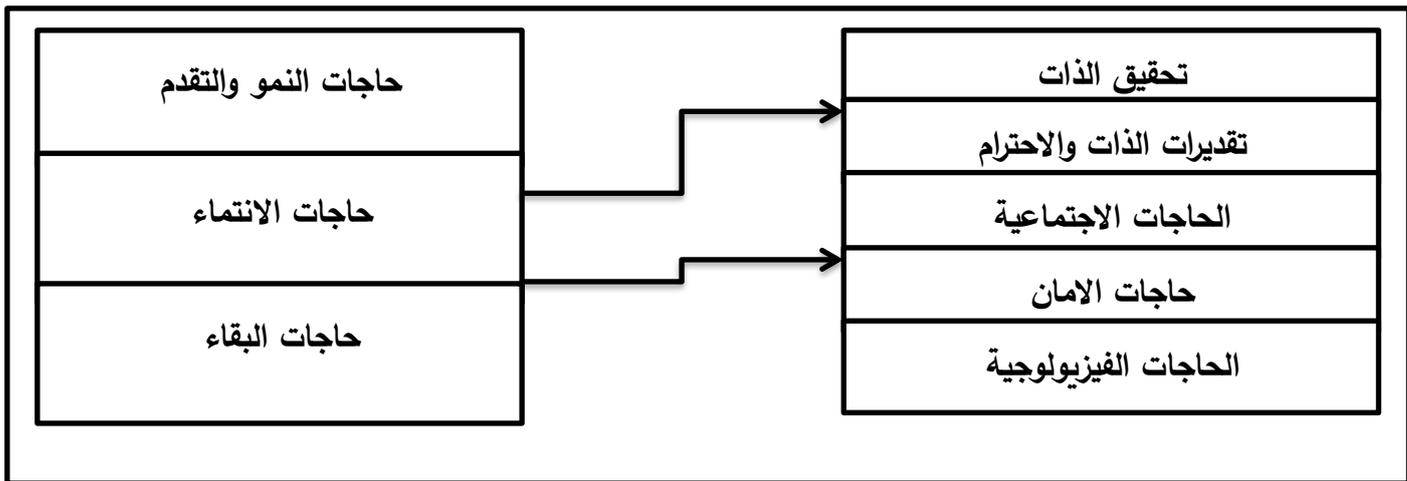
¹ - محمود سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2004, ص: 287-288.

من خلال الشكل تتضح المستويات الخمسة للحاجات مرتبة من ادنى الهرم الى قمته, هذه التقسيمات الخمسة للحاجات صنفها "ماسلو" في فئتين, وهي حاجات المستويات الدنيا التي تعتبر حاجات اساسية واولية للفرد, وتتمثل في الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامان, وكل من الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام, وحاجات تقدير الذات هي عبارة عن حاجات تطويرية تعتبر ثانوية للفرد.¹

ويوضح هرم "ماسلو" ان بعض التحفيزات تستعملها المؤسسات لتلبية احتياجات العاملين, ولكن التعرف على احتياجات كل فرد في المؤسسة يعتبر امرا معقدا للغاية, وهو ما يعاب على النظرية اضافة الى انتقادات اخرى, وبالرغم من ذلك تظل نظرية "ماسلو" بسيطة وواضحة تصلح الى حد كبير لتفسير ظاهرة التحفيز.

- نظرية "ألدرفير": عوض "ألدرفير" الحاجات الخمسة "لماسلو" بثلاث حاجات تمثلت في: حاجات البقاء, حاجات الانتماء, حاجات النمو والتقدم, واطهر ان الحاجات ليست منظمة هرميا, بل تقع في مستوى واحد اي انه اختلف عن "ماسلو" في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة الى اخرى.² وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): مقارنة حاجات "ألدفير" بحاجات "ماسلو"



المصدر: اعداد الطالبتان اعتمادا على:

– Claude Levy leboyer, **la Motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, édition d'organisation, paris, 2^{ème} ed, 2003, pp :41-42.

¹ - ماجدة عطية, سلوك المنظمة, سلوك الفرد والجماعة, دار الشروق للنشر, عمان, 2003, ص: 114.

² - Claude Levy Leboyer, **Op-cit**, pp :41-42.

قدمت نظرية "ألدفير" أسلوباً أكثر واقعية ودافعية عن نظرية "ماسلو"، إذ بينت العلاقة بين الحاجة والاحباط، التي تؤكد ان الحاجة التي لا يتم اشباعها تزداد قوة، الا انه لم يوضح الارتباط بين الانواع المختلفة للحاجات، كما انها تساعد على فهم السلوك البشري في المؤسسات بصورة اوضح، وذلك لشمولها على عنصري (الرضا-التقدم) و(الاحباط-الكسل)، وبهذا نقول ان النظرية لا تقدم للمدير انواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضاً ثلاث مكونات للحاجة، وهي اشباع الحاجة، قوة الرغبة والاحباط، وعموماً يمكن القول ان رؤية "ألدفير" للتحفيز لا تختلف كثيراً عن رؤية "ماسلو".

• نظرية "هيرزبرغ": تعتبر نظرية عالم النفس الصناعي "فريدريك هيرزبرغ" المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي اجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الافراد وفي مستويات مختلفة بهدف الكشف عن المتغيرات او العوامل التي تحقق الرضا وقد اثرت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسؤولين عن مستويات الرضا لدى الفرد هما:

أ/-العوامل الدافعة: وتتعلق بالعمل مباشرة وتنسجم في محتواها مع هرم "ماسلو" لحاجات احترام واثبات الذات وتتطوي هذه العوامل على ما يلي: ¹

- انجاز العمل؛
- المسؤولية في انجاز العمل؛
- النمو عن طريق المعرفة والخبرة المكتسبة؛
- الترقية والتقدم؛
- الاعتراف والتقدير بالجهود والنجاح؛
- طبيعة العمل.

ان تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل يؤدي الى الشعور بالرضا لدى الافراد، لكن عدم تواجدهم لا يفضي الى عدم الرضا.

¹ - مبحث محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص: 155.

ب/- العوامل الوقائية: وترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الامن والحاجات الاجتماعية بالمقارنة مع هرم "ماسلو" وتضم هذه العوامل العناصر التالية:

- الامن الوظيفي؛
- سياسة واجراءات التنظيم؛
- العلاقات بين المرؤوسين؛
- العلاقات بين الافراد في محيط العمل؛
- ظروف العمل المادية؛
- الاجور والمزايا الاجتماعية.

ان وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الاحساس بالرضا وانما يسمح بحالات حدوثه, ومن جهة اخرى ينتج عن انعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا والاستقرار.¹

توصل "هيرزبرغ" الى ان العوامل التي تولد الرضا مستقلة ومنفصلة عن العوامل التي ادت الى عدم الرضا عن العمل, وانه في حالة توافر العوامل الوقائية فان مشاعر عدم الرضا تنعدم او تقترب من الانعدام, وبهذا تكون هناك فرصة مناسبة لظهور مشاعر الرضا وبالتالي يتحفز العامل, ومنه تعد العوامل الوقائية شرط اساسي لظهور التحفيز.

• **نظرية الحاجات المكتسبة "ماكليلاند":** اقترح "دافيد ماكليلاند" عام 1967 نظريته في الحوافز سماها نظرية الانجاز, من خلال اعماله حول الاحتياجات العليا في سلم "ماسلو",² حيث توصل للأبحاث التنظيمية المتعددة التي اجراها لوجود ثلاث حاجات تؤثر في تحريك سلوك العاملين وهي حاجة الانجاز, والحاجة الى القوة والحاجة الى الانتماء, بالإضافة الى الحاجات الفيزيولوجية

¹ - محمود سليمان العميان, مرجع سابق, ص: 289.

² - Mohed Altrad, ecouter, harmoniser, Diriger un certain art du management, office des publications universitaires, Alger, 1994, p :130.

استخلص ان هناك افراد ذوي ميل ورغبة الى اتمام العمل بصورة جيدة, اطلق عليهم ذوي الانجاز العالي وبهذا استنبط "ماكلياند" من هذه الدراسات ان هناك دافع متميز هو الانجاز, وهو بذلك من بين الاوائل الذين اهتموا بالفروقات الخاصة بين الاشخاص, فنظرية "ماكلياند" لا تختلف كثيرا عن نظرية "الدفير" و"ماسلو", ذلك لان كل منهم يشترك في امر واحد وهو التركيز على دراسة حاجات الفرد المختلفة, وبالتالي التركيز على كيفية حث حاجات الفرد وتوجيه الطاقة المنبعثة منه نحو اداء اعلى.¹

ب/- **النظريات الحديثة:** ساعدت النظريات السابقة على فهم الكيفية التي تستدعي فيها او تستحدث من خلاله تحفيزات اي فرد, ولكن لم يتم التطرق الى كيفية ترجمة هذه التحفيزات الى سلوك فعلي وهذا ما سعت اليه النظريات الحديثة من خلال محاولة اجراء تحليل لعملية اختيار التحفيز, التي تركز على كيفية حصول التحفيزات والوسائل التي تحفز الفرد ومن اهم هذه النظريات نجد نظرية التوقع, نظرية العدالة, نظرية (Z)

• **نظرية التوقع "فروم":** تقوم هذه النظرية على مسلمة اساسية وهي ان سلوك اداء الفرد تسبقه عملية الاختيار بين عدة بدائل, قد تتمثل في القيام بالسلوك او عدم القيام به والمفاضلة بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء, فقبل تبني الفرد لسلوك معين, يأخذ بالنتائج المحتملة ويختار منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له, وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية, فان من اهم افتراضاتها بان الفرد يقدر بعقلانية كاملة كل جهد يبذله, كما تجاهلت التحفيزات اللاشعورية التي يمكن ان تثير الفرد في بعض الاوقات.²

الا انها كانت محل اهتمام الكثير من الباحثين, الذين حاولوا ايجاد طرق واساليب جديدة للتحفيز من بينهم "بورتر" و "لور", الا ان كل منهما اكد على ان استمرارية الاداء وفعالية التحفيز والدافع تعتمد على قناعة الفرد ورضاه.³

1 - صبحي جبر العتيبي, مرجع سابق, ص: 49-50.

2 - خالد عبد الرحيم الهبيتي, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2005, ص: 26.

3 - Nicole Aubert, *diriger et motive :art et pratique des management*, 2^{ème} ed, édition d'organisation, paris, pp :143-144.

• **نظرية العدالة:** ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها "ستاسي آدمز" سنة 1963 حيث تشير الى ان الافراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به, فهي تقوم على اساس ان الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه, وهذه العدالة تكشف من خلال "مقارنة نسبة العوائد" مثل: الدخل, الراتب الى مدخلاته, و مستوى الجهد مع نسبة عوائد الاخرين الى مدخلاتهم, فقد اكد "آدمز" ان عملية مقارنة العدالة تقوم على اساس العلاقة بين نسبة المدخلات (اسهامات الفرد للمؤسسة كالجهد, الولاء...) والمخرجات (ما يحصل عليه العامل مقابل ما قدمه من مدخلات كالأجور, العلاقات الاجتماعية...), حيث نفترض هذه النظرية درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من تحفيزات ومكافآت من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى ادائه ونتاجيته.¹

• **النظرية اليابانية (Z):** هي احدى النظريات الادارية الحديثة, ابتكرها العالم الياباني "وليام اوشي" سنة 1981, وطبقها في المؤسسات اليابانية والامريكية, اذ تستند على قيم اساسية (الثقة, المهارة, المودة), كما تقوم على مجموعة من الفروض تتمثل في ما يلي:²

- الثقة والنزاهة والانفتاح بين الموظفين ومجموعات العمل والنقابة والادارة؛
- رابطة قوية بين المؤسسة وموظفيها, اذ يتم منح الموظفين عمالة مدى الحياة, فقد يتنازل المساهمون عن الارباح لتجنب تقليص العمال وقد يتم ابطاء الترقيات؛
- مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار مما يحسن ذلك من ادائهم والتزامهم مما يولد عنه الشعور بالمسؤولية؛
- يتم التركيز على مشاركة المعلومات والموارد بدلا من الرسم البياني او الاقسام (التنظيم المتكامل)؛
- تنسيق جهود العاملين من اجل تطوير ثقافة مشتركة وتحسين شعورهم في المؤسسة؛
- ان يكون نظام الرقابة التنظيمية غير رسمي, من اجل التركيز على الثقة والتعاون المتبادلين بدلا من التركيز على العلاقات العليا؛
- تطوير وتنمية الموارد البشرية والتعرف على امكانيات كل شخص.

¹ - محمود سليمان العريان, مرجع سابق, ص: 298.

² - نفس المرجع, ص: 301.

متطلبات التحفيز:

تعرف عملية التحفيز بانها ادراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الايجابي السلبي اعتمادا على طبيعة الادراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد, لذلك تقوم الادارة بتحفيز العاملين وتحتاج في ذلك ما يلي:¹

- ممارسات ادارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في اداء الفرد, بحيث تمكن الفرد من ان يتحكم في عمله ويحقق الاداء الأفضل اذا اراد؛
- تحديد حاجات ودوافع العاملين, سواء كان العمل لأجل المال فقط, ام للتطور والتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين, وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الادارة؛
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها وتوفيرها واختيارها؛
- تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع التي تهتم بتحفيز العاملين وانتمائهم اليها والاستفادة منها؛
- اعتماد وتصميم انظمة للأجور والمزايا وانظمة للحوافز؛
- القيام بالتحفيز لكل الفئات المختلفة من العاملين (مدراء, خبراء, موظفين عاديين....) ولهذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة الى عدد من الانظمة.

رابعا: انواع الحوافز

هناك انواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة امام الادارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم واشباع حاجاتهم, ومن هذه الانواع ما يلي:

أ- من حيث المادة: وتقسّم الى حوافز مادية ومعنوية

1/- الحوافز المادية: وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي او عيني من اجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم و من بين الحوافز المادية مايلي:

¹ - سعاد نائف برونطي, إدارة الموارد البشرية ادارة الافراد, الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر, عمان, 2007, ص ص: 350-351.

✓ **حافز الاجر:** اهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله فهو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي او العقلي الذي يبذله في العمل¹ ويمكن تبين اثر زيادات في الاجر من حيث فعاليتها في زيادة الانتاج كما يلي:

* **العلاوات الدورية:** تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا وبالتالي فهي غير مرتبطة بالانتاج او الجهد المبذول بطريقة مباشرة وفي بعض الاحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على اسس اخرى كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، وحيث ان هذه العلاوات لا تتصل بالانتاج مباشرة فانه من الصعب التوقع ان تؤدي الى زيادة الانتاج او تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي الى فقدان فعاليتها فينقلب تأثيرها من الايجابي الى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

* **الزيادات العامة في الاجور:** هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي الى زيادة في الانتاج حيث انها لا ترتبط اطلاقا بمقدار او جودة العمل الذي يقوم به الفرد.

* **الزيادات في الاجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:** هذه الزيادات ذات تأثير سلبي ايضا ولا يختلف عن نوع الزيادات السابقة فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الانتاجية.

* **المشاركة في الارباح:** اشراك العاملين في الارباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف عن الانواع السابقة من الزيادات في الاجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة انتاجه فحصلهم على تلك الارباح مرتبط بمدى زيادة الانتاج وخفض التكاليف وعلى الرغم من ذلك فان المشاركة في الارباح لا تؤثر كثيرا في الانتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين انتاجه ويمكن تجنب ذلك بمشاركة ومنح الارباح للعاملين اذا زاد انتاجهم على قدر معين كوسيلة لتشجيعهم في الحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وانتاج اكبر، مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين

¹ - ابن نوار صالح، اسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص: 64.

- ✓ **ظروف و امكانات العمل المادية** : تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل) الآلات والمعدات مكان العمل الانارة (... عاملا مؤثرا على كفاءة الافراد في العمل ورغبتهم فيه الى حد كبير
- ✓ **ساعات العمل** : ينعكس تأثير ساعات العمل على الانتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلي والاجهاد النفسي الذي يعانیه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوما ان تزيد الانتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الادارة دراسة امكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي اقصى كفاية انتاجية
- ✓ **الخدمات الاجتماعية** : وتختلف من حيث النوع والمستوى لكنها تشترك في كونها قادرة على اشباع بعض الحاجات الاساسية التي يشعر بها الافراد والتي تهدف بذلك الى تحفيزهم على بذل مجهود اكثر و رفع كفاءاتهم الانتاجية و تختلف الانواع باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الانواع التالية:
- **خدمات غذائية**: تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل؛¹
 - **خدمات الاسكان**: تتعلق بتوفير المساكن للعامل و اسرته؛
 - **خدمات صحية**: تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من اطباء و ادوية ووقايته من الامراض؛
 - **خدمات النقل**: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من اماكن اقامتهم الى المؤسسة والعكس و ذلك قي بداية اوقات العمل وعند انهاءه.

2/- **الحوافز المعنوية** : هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل .و ذلك ان الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز :

- ✓ **الامن و الاستقرار في العمل**: هو الاحساس بانهم مأمونون من المخاطر في ميدان العمل.فلعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة واخرى لا شك انه يشعر بعدم الاطمئنان و الاستقرار في العمل .اذن فهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين و من ثم لا بد من طمأنته و جعله يشعر على انه باق في منصب عمله بل و اتاحة الفرصة لينتقل الى اعلى المراتب واثبات جدارته و مسؤوليته في القيام بالمهام الموكلة اليه

¹ - الطاهر الوافي، **التحفيز واداء الممرضين**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص:

- ✓ **فرص الترقية والتقدم** : هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد الاستقالة, او التوسع في الاعمال, فتلجأ الادارة في بعض الاحيان الى شغل تلك المراكز بأفراد من داخل المؤسسة عن طريق الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد و كفاءته.
- ✓ **الاعتراف بأهمية العامل** : تكمن اهمية هذا الحافز من خلال اعتراف الادارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته, فكلما زاد الحرص على هذا الحافز كلما ادى ذلك الى توحيد الجهود المبذولة للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة و تحقيق رضا العاملين, ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر تتمثل في(الثناء, المدح الشفهي امام الزملاء, تسجيل اسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات او في سجلات خاصة).¹
- ✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات** : تعتبر المشاركة من اهم الحوافز المعنوية في تحفيز الافراد وزيادة انتاجيتهم وولائهم الى الاعمال والمؤسسة. حيث تعني المشاركة مشاركة الافراد فكرا وعملا في عملية وضع الاهداف واخذ القرارات وهذا يقتضي ان يشترك العامل في عملية الانتاج ليس بجهد الانسانى وعضلاته فقط و انما بفكره وذكائه أيضا و كذلك حتى لا يشعر بأنه احد الازرار في جهاز الة العمل.²
- ✓ **التدريب** : هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمله .وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي الى (زيادة الانتاجية .رفع معنويات الافراد .تخفيض حوادث العمل), ويعتبر التدريب من اهم للأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الانتاجية وفي حل او تقادي او تقليل الحوادث الناتجة عن العمل .او تحسين العلاقات والمعاملات الانسانية وبما ان التدريب هادف بطبيعته و موجه في اسلوبه .فهو يسعى الى تزويد الفرد بمعلومات معينة للأداء عمل معين او تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين ادائه او استغلال قدراته بطريقة مثمرة.³

1 - نور الدين كتوفي, دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية رسالة ماجستير, معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1992, ص: 80-81.

2 - عبد العزيز شنيق, دور التحفيز في تحسين اداء العاملين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, سكيكدة, ص: 18-20.

3 - هناء حافظ يدوي, إدارة المؤسسات الاجتماعية, دار المعارف الجامعية, مصر, 1999, ص: 177.

- ✓ **الضمان الوظيفي** : هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المؤسسات وتتبع من الاحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به .وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء الى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على اكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق ارباح المنظمة التي يعمل بها .لان استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله و بالتالي تأمين متطلبات الحياة.¹
- ✓ **العلاقات بين العاملين** : ان الانسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى الى اقامة صداقات و علاقات مع زملائه في العمل و تكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية,² فهذه العلاقات تزرع فيهم روح الفريق و تفضل المصلحة العامة على الخاصة و حتى تتحقق هذه العلاقات على الادارة اشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية و المتمثل مثلاً في (تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم .تنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات .مقابلات رياضية..الخ
- ✓ **القيادة العادلة ذات الكفاءة** : فهي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة,³ فتتضمن اولاً التخطيط و التوجيه و التعليمات .ثم التنفيذ من مراقبة و تفويض و دعم المرؤوسين في ادائهم للعمل اما المرحلة الثالثة فتتضمن التقويم و اخير يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات والبيانات حول مدى اداء المرؤوسين للأهداف المقررة.
- ✓ **المنافسة** : وضع الافراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل انجاز وتحقيق اهداف جماعية و من يحققها اولاً يحصل على مكافأة وهذا من شأنه زيادة الفعالية و الاداء
- ✓ **تلبية الحاجات الاجتماعية** : يزداد الافراد عطاء عن طريق تحفيزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية (مثل توفير نشاطات ترفيهية او رياضية للعامل)
- ✓ **اثراء العمل** : ان الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين .حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الاعمال في اطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها و يراقبها .وهذا ما يزيد من الخبرات و التعمق العملي و يولد فيه رغبة كبيرة في اداء عمله على اكمل وجه.

1 - علي السلمي, إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية, مكتبة غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, 1981, ص: 288.

2 - الطاهر الوافي, مرجع سابق, ص: 48-49.

3 - محمد رفيق الطيب, مدخل للتسويق, اساسيات الوظائف التقنيات, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص: 18.

ب/- من حيث من تطبق عليهم : و تنقسم الى نوعين حوافز فردية و حوافز جماعية¹

1/- الحوافز الفردية : هي الحوافز التي تركز على ايجاد روح التنافس الفردي و تعطى للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والايجابي و السلبي، فيأخذ الفرد مكافأة تشجيعية مقابل عمله المميز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء او خطاب او اشتراك في اتخاذ قرار او حل مشكلة معينة، فالهدف من الحوافز الفردية هو اشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد

2/- الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي و تقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع الى اشباع حاجات نفسية و اجتماعية لدى اعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة الى اشباع حاجات الانتماء و الولاء وتقدير الاخرين، كما تساهم في زيادة التعاون بين الافراد و إثارة التنافس بينهم، و زيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة و الأهداف المشتركة و هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً و التي تهدف الى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة انتاجية و مستوى كفاءة اداء العاملين كمجموعة.

ج/- من حيث فعاليتها : و تنقسم الحوافز من حيث فعاليتها الى ايجابية و سلبية²

1/- الحوافز الايجابية : و هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين و اغرائهم على القيام بأعمالهم و زيادة انتاجيتهم و كفاءتهم و هي ذات تأثير ايجابي اذا اشبعت حاجات معينة لدى الفرد و من ثم تؤدي الى السرور و الرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى اعلى من زملائهم و تحقق لديهم الشعور بالفخر و السعادة.

2/- الحوافز السلبية : و هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال او تصرفات معينة لضمان حسن سير الانتاج و اداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، و هذه الوسائل تعتبر من العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقدر او متوقع منهم.

¹ - احمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص: 306.

² - عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص: 23-24.

د/- من حيث اثارها : و تنقسم الى نوعين حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة

1/- الحوافز المباشرة: و هي الوسائل والاساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الاداء في العمل و هي بدورها تنقسم الى ثلاثة اقسام:

• حوافز مادية

• حوافز معنوية

• حوافز عينية : و تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل : العلاج الطبي المجاني الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها . ويمكننا أن نعتبر أن الحوافز الإيجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

2/- الحوافز غير المباشرة: إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل ، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي :

توفير الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما

التدريب أو التكوين : يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين ، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاية الإنتاجية للعامل و تخفض من دورات العمل . فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم.

خامساً: معوقات التحفيز

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات و الصعوبات و التي قد تحد من فعاليتها و تشكل عوائق امام الهدف المنشود منها و من بين تلك المشكلات ما يلي :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
- تطبيق نظم واحدة و نمطية في عدد كبير من المنظمات
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناء عليها .و نتيجة لذلك ترى اعداداً كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة او متشابهة .بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين و مستويات تحصيلهم الامر الذي يترتب عليه احباط المجددين و استمرار المقصرين في تقصيرهم
- عدم دقة تقويم اداء الافراد .و وجود اخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها او ميلها للعمومية .
- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين .فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به رؤوسهم .كما انا بعضهم يحاول اخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم ظناً منهم ان ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد
- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس للتكلفة و العائد من الحوافز
- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين و اتجاهاتهم.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز
- فقدان مفهوم الاخذ و العطاء في الحوافز
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و فعاليتها
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز

¹ - علي محمد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية، 1982، ص: 362-364.

المطلب الثاني: الاطار النظري للابتكار

اصبح الابتكار في السنوات الاخيرة مرادفا لتطور الامم والتقدم التكنولوجي ونجاح الاعمال, اذ يستخدم في كل المستويات وليس فقط حكرا على العملية الانتاجية, فجميع المؤسسات الاقتصادية اليوم تشجع على الاهتمام به.

اولا: مفهوم الابتكار

حاز مفهوم الابتكار في الآونة الاخيرة على الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب في مجال الادارة, وذلك باعتباره مفهوم واسع يشمل كل ما هو جديد و مختلف ويميز المؤسسة عن الآخرين.

1-تعريف الابتكار

للابتكار عدة تعاريف تتمثل اهمها في ما يلي:

تعريف1: ينتسب مصطلح الابتكار الى الاقتصادي النمساوي "شومبيتر" الذي يعد المنظر الاول للابتكار سنة 1912, حيث عرفه "انه النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة او اسلوب جديد في الانتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج, او كيفية تصميمه".¹

تعريف02: عرفه "مايكل بورتر" ان المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها, ذلك عن طريق ادخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت.²

تعريف 03: عرفه "بيتر دراكر" بأنه التخلي المنظم عن القديم.³

¹ - مدحت ابو النصر, تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة, مجموعة النيل العربية, مصر, 2002, ص:74.

² - Joe Tidd & John Bessaut & Keith Pavitt, Management de l'innovation: integration du changement technologique, commercial et organisationnel, paris, 2006, p :96

³ - نجم عبود نجم, ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة, دار وائل للنشر, ط1, عمان, الاردن, 2003, ص:20.

تعريف 04: عرفه "تشيرمير هورن" وزملائه بأنه عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها في حيز الممارسة، مؤكداً على ان افضل المؤسسات هي التي تتوصل الى الافكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة.

وهذا توسيع اخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة الى المنتج (الممارسة) ثم الى السوق (الميزة) وتأكيذا على رؤيته قام "تشيرمير هورن" في كتابه الحديث بالتأكيد على ذلك في معادلته عن الابتكار.¹

الابتكار = الميزة التنافسية

المفهوم الاجرائي: يُعرف الابتكار اجرائياً بأنه فعل اداري وعملية شاملة تهدف الى تحسين الوضعية الحالية او تقديم حل لمشكلة معينة، من خلال ايجاد فكرة جديدة وتجسيدها ميدانيا، فهو تطبيق لأفكار جديدة او اعادة مزج للأفكار، اضافة الى التحسينات التي يكون لها تأثير ايجابي على نتائج المؤسسة وعلى ادائها بما تحمله من قيمة مضافة تمكن المؤسسة من تخطي عقبات المنافسة والمحافظة على بقائها واستمرارها.

2- التفريق بين المصطلحات

عادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم اخرى كالاختراع، الابداع... وغيرها، وفيما يلي بعض التوضيحات لهذه الاستخدامات:

أ- /الابتكار والابداع: يعرف الابداع بأنه عملية عقلية تؤدي الى حلول وافكار ومفاهيم واشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.²

تعارض العديد من الباحثين حول مفهومي الابتكار والابداع، فهناك من يستخدم هذين المصطلحين بشكل تبادلي للدلالة على نفس المفهوم (الابداع = الابتكار)³، في حين يرى البعض ان الابتكار جزء من عملية الابداع، فهذا الاخير هو قاعدة الابتكار، اذ تبني عملية الابتكار على الافكار الابداعية في الاساس، فإذا كان الابداع يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او الى فكرة جديدة فإن الابتكار هو التطبيق الملائم لها.⁴

ومنه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، اما الابتكار فهو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ وتحويل الفكرة الى منتج، اي ان الابتكار هو تطبيق ناجح للإبداع.

1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 20.

2 - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، ادارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص: 21.

3 - سليمان محمد، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007، ص: 27.

4 - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص: 211.

ب/- **الابتكار والاختراع**: يعرف الاختراع على انه كل جديد في المعلومات العلمية, فالاختراع هو ادخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له ان وجد او سبق اليه احد¹, فهو يشير الى التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا.²

فالعلاقة والفرق بين مصطلحي الابتكار والاختراع, ان هناك من لا يفرق بينهما ويستعملهما كمترادفتين للدلالة على التوصل الى فكرة جديدة ثم منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا, ويمكن توضيح الفرق بالعلاقة التالية: (الابتكار = الاختراع + التطبيق), فالاختراع هو من فعل الاكتشاف, اما التطبيق فهو من فعل الاستعمال وكلاهما يؤثران في عملية الابتكار, فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من الاختراع وتظهر القيمة التي تحقق للمؤسسة من خلال التطبيق.³

ومنه فالاختراع يعني وضع افكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا, اما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الافكار, كما ان الاختراع يتضمن ايجاد شيء جديد تماما, اما الابتكار فيمكن ان يتضمن تجديد منتج موجود بطريقة خلاقية.

ج/- **الابتكار والتحسين**: يُعرف التحسين انه ادخال تعديلات او تغييرات صغيرة او كبيرة على العمليات او المنتجات الحالية بما يجعلها اكثر كفاءة او تنوعاً او ملائمة في الاستخدام, اما الابتكار فله شكلان اساسيان (جذري وتدرجي)⁴, فالفرق بينهما ان الابتكار ذا مستوى اعلى من التحسين.

3- خصائص الابتكار

ان الابتكار يأخذ اشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات ضمن عملية الابتكار وتكون وفق اشكال متعددة تتمثل في:⁵

- **الابتكار يعني التمايز**: اي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- **الابتكار يمثل الجديد**: اي الإتيان بما هو جديد كلياً او جزئياً, وهو بذلك يمثل مصدرا من اجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛

1- **مرجع سابق**, ص: 211.

2- نجم عبود نجم, **مرجع سابق**, ص: 12.

3- وفاء صبحي صالح التميمي, **أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية**, المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية, المجلد 10, العدد 01, 2002, ص: 102.

4- سليم بطرس جلدة وزيد منير عوي, **مرجع سابق**, ص: 54.

5- بلال خلف السكارنة, **الريادة وإدارة منظمات الاعمال**, دار المسيرة للطباعة والنشر, ط1, الاردن, 2008, ص: 54.

- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من انماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة؛
- الابتكار ان تكون المحرك الاول في السوق: وذلك من خلال التوصل الى الفكرة و المنتج والسوق قبل الآخرين, وعلى صاحب الابتكار ان يكون اسرع من منافسيه في التوصل الى الفكرة وادخال ما هو جديد.

4- أهمية الابتكار

- للابتكار أهمية بالغة في مواكبة سرعة التغيير والتطور, وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:¹
- يعود بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه؛
- يقود الى التطوير المستمر, مما يساعد على مواكبة التغيرات كما قد يتعدى الى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- يؤدي الى ايجاد اساليب وطرائق انتاج منتجات جديدة تجعل المؤسسات متميزة في طرح منتجاتها, وقد لا تنحصر أهمية الابتكار على المستوى الانتاجي, بل تتجاوزه الى مجالات اخرى, كالتسويق والتمويل...الخ؛
- يعمل على تحسين صورة المؤسسة ومكانتها من خلال استجابتها الدائمة لتطلعات زبائنها, كما يعمل على ايجاد فرص تسويقية جديدة للحفاظ على حصتها السوقية من خلال المنتجات المبتكرة والمتجددة؛
- يساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
- يعمل على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ايجاد اساليب وتقنيات جديدة ملائمة ومدعمة للتنمية؛
- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا التغلب عليها.

¹ - شريف غياط ومحمد فيهوم, (حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر - مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية, العدد6).

ثانيا: انواع ومراحل الابتكار

يوصف الابتكار بأنه ظاهرة معقدة وواسعة المضمين اذ تختلف انواعه من مؤسسة لأخرى حسب نشاط عملها، وفقا لمراحل معينة.

1- انواع الابتكار

للابتكار تصنيفات عديدة اذ يمكن حصر انواعه فيما يلي:

أ/- الابتكار وفقا لمجاله: ويتمثل في نوعين هما: ¹

- **الابتكار التكنولوجي:** يتمثل في طرح منتجات او خدمات جديدة، او تعديل منتجات قائمة على او ادخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الانتاجية باستخدام التكنولوجيا المتطورة؛
- **الابتكار الاداري:** يشتمل على تغييرات الهيكل التنظيمي وتعميم الوظائف والسياسات والاستراتيجيات في المؤسسة او النظم الرقابية المتطورة وغيرها.

ب/- **الابتكار لمدى التأثير:** هو التصنيف الاكثر شيوعا ويتميز بنوعين: ²

- **الابتكار الجذري (اختراق):** حدوث هذا النوع من الابتكار قليل، يتمثل في ادخال تكنولوجيا عامة جديدة، يمكن لهذا النوع ان يلعب دورا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، فالابتكار الجذري لا يعتمد بالضرورة على طلب فعلي في السوق، وانما يساهم في خلق طلب جديد لم يكن وارد من قبل، وبالتالي يخلق هيكلًا جديدًا في السوق، ويؤدي الى ظهور صناعات جديدة ومنافسين جدد، كما يتمثل في التوصل الى عملية او منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من الابتكارات وتحقق ميزة تنافسية مقارنة عما جاء به السابقون؛
 - **الابتكار التدريجي (التحسين):** يشكل تغييرًا تدريجيًا انطلاقًا من تغيير جذري، بهدف تحسين التكنولوجيا المستخدمة، من اجل تكييفها مع خصائص السوق والقطاعات التي ستعتمدها، فهو يتمثل في التوصل الى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والاضافات التي يتم ادخالها على المنتجات، وهذا النوع تلجأ اليه المؤسسات التي قليلا ما تستخدم براءات الاختراع والترخيص ويمكن حصر اثاره في: ³
- الابتكار الجزئي له اثار أيضا على التنافسية؛
- الابتكارات التدريجية منفردة لها تأثير، لكن تراكمها له تأثير مهم.

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2001، ص: 298.

² - Gareth Jones, Organisation theory desing and change, Parsons education, 4th edition, new jersey, 2004, p: 425.

³ - نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مجد للدراسات والنشر، ط1، لبنان، 2007، ص: 184.

الجدول رقم (3): بعض الامثلة عن الابتكار الجذري والتدريجي

| الابتكار التدريجي | الابتكار الجذري | |
|---------------------------|--|---------|
| تحديث الرقائق | طرح قارئ اقراص CD | المنتج |
| تحديث نظام مراقبة النوعية | اصدار نماذج اولية لمنتجات على الحاسوب | العملية |
| تنفيذ دوائر النوعية | اجتماع عن بعد | التنظيم |

المصدر: نبيل جواد, مرجع سابق, ص: 184.

ج- الابتكار وفقا لاستعمالاته والغرض منه: وينقسم الى نوعين هما:¹

- ابتكار المنتجات: وذلك من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع مادية او خدمات, او تحسين الخصائص والاستخدامات لمنتج موجود, والهدف من هذا النوع هو تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن, والاستجابة للحاجات الجديدة لديهم, ويركز الابتكار في المنتجات على العلاقة بين البحث والتطوير وبين التسويق؛
- ابتكار العمليات: يتمثل هذا النوع في وضع طريقة جديدة للإنتاج والتوزيع, او تحسين الطرق السابقة, حيث يحدث تغييرات معتبرة في التقنيات المستعملة, والمواد وحتى برامج الانتاج, الهدف منها تبسيط طريقة الانتاج وتخفيض التكاليف من اجل تحسين تنافسية المؤسسة, ويقوم هذا النوع عموما على تطوير الامكانيات الموجهة نحو الموردين وخاصة موردي التجهيزات, كما يعتمد على العلاقة التكاملية بين البحث والتطوير وبين الانتاج.

¹ - حسين عجلان حسين, استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال, دار افراء للنشر, الطبعة الاولى, الاردن, 2008, ص: 47.

2- مراحل الابتكار

تتكون عملية الابتكار من عدة مراحل وتتمثل فيما يلي:¹

أ/- **مرحلة الاحساس بالمشكلة:** يتوفر لدى الشخص ادراك عالي بإمكانية وقوع المشكلة او قد يتوقع حدوثها نتيجة الملاحظة الدقيقة والمستمرة لظواهر هذه المشكلة مما يخلق لديه درجة عالية من الحساسية لوجود مشكلة او التوقع لها، وكلما زادت حساسية المبتكر للمشكلات كلما كان ادراكه مبكر للمشكلة؛

ب/- **مرحلة الاعداد والتشبع:** وتتم من خلال العقل المدرك، حيث يحاول الفرد تجميع البيانات المتعلقة بالموقف او المشكلة محل البحث و الاستغراق في التفكير، حيث يمتلك المشكلة ويتشبع بها ويشعر الفرد بشدة الحاجة لإيجاد حلول للتغلب عليها؛

ج/- **مرحلة حضانة الفكرة او الحل:** وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التشبع بالحاجة وإلحاحها على الفرد المبتكر وهو حسابه لإيجاد حلول لها وتجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة التأمل والاستيطان، وهي تمثل الجزء الغامض من عملية التفكير الابتكاري، وقد يبدو للآخرين ان المبتكر ترك المشكلة بينما يستخدم المبتكر قدراته واساليبه الابتكارية العالية في محاولة توليد الافكار وايجاد الحلول؛

د/- **مرحلة تبلور الفكرة او الحل:** غالباً ما تنتهي المرحلة السابقة بالتوصل الى افكار وحلول جديدة عندما تتبلور وتصل الى مرحلة النضج تظهر في العقل المدرك، وكثيراً ما يكون الحل المبتكر على درجة عالية ومع ذلك يبدو لمن يراه بسيطاً وسهلاً وهذا من سمات الحل المبتكر والمميز؛

ه/- **مرحلة التحقق من صحة الفكرة او الحل:** تنتهي المرحلة السابقة بعد ان تتبلور الفكرة او الحل في ذهن الفرد المبتكر، الا ان هذه الفكرة لا تكون مقبولة الا اذا اختارت مرحلة التحقق من صحتها، والغرض من التحقق هو الحكم على قيمة هذه الفكرة او هذا الحل.

¹ - اسامة خيري، **ادارة الابداع والابتكارات**، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012، ص: 78.

ثالثاً: نماذج ودعائم الابتكار

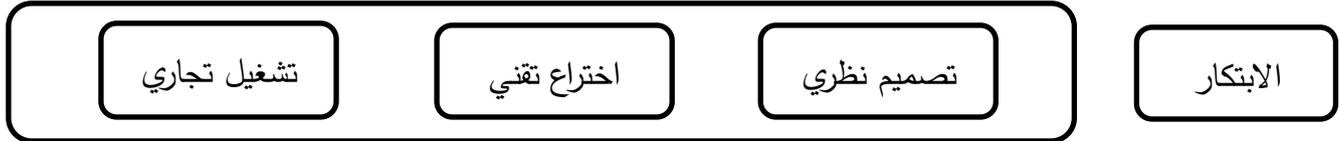
لتفسير ظاهرة الابتكار طوّر الباحثون العديد من النظريات والنماذج المختلفة, والعمل على تطبيقها من خلال دعائم ومعايير ابتكارية تسهل النشاط الابتكاري.

1- نماذج الابتكار

تتمثل نماذج الابتكار فيما يلي:¹

النموذج العام لسيرورة الابتكار يتكون من العناصر التالية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): النموذج العام لسيرورة الابتكار

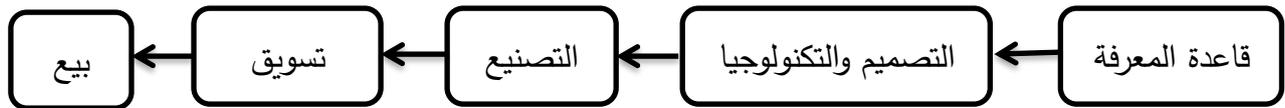


Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissances :synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas, thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de toulouse, France, 2006, p :15.

هذا الشكل يوضح ان المرحلة الاولى من عملية الابتكار هي توليد الافكار الجديدة, ثم استغلال المعارف التقنية مع الافكار النظرية التي تم جمعها سوف يؤدي الى ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وحسب التركيز على النظام التشغيلي او السوق, يمكن تقديم تصنيف لاستراتيجيات ونماذج الابتكار كما يلي:

أ/- نموذج دفع التكنولوجيا: هذا النموذج يعتبر ان اساس الابتكار هو العلوم والتكنولوجيا وانشطة البحث والتطوير, ونقطة نهايته هو التطبيق التجاري, ومنه فالابتكار هنا سيرورة خطية تبدأ باكتشاف علمي يمر بمراحل مختلفة: الاختراع, التكنولوجيا, التصنيع, ليكون في النهاية على شكل منتجات او خدمات جديدة تدخل الى السوق, والشكل التالي يوضح نموذج دفع التكنولوجيا:

الشكل رقم (4): نموذج دفع التكنولوجيا



Guillermo cortes robles, Op-cit,p :16

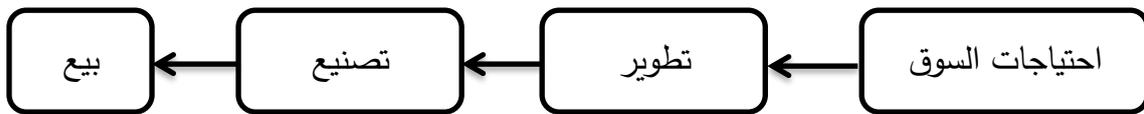
المصدر:

¹ - Guillermo cortes robles, Op-cit,p p :15-17.

لكن الطلب في السوق له تأثير قوي على سيرورة الابتكار, لذلك تم تقديم نموذج آخر للابتكار يستند على ان الابتكار اساسه الطلب وهو نموذج "سحب السوق".

ب/- نموذج سحب السوق: بما ان التنوع في طلب السوق هو العامل الاساسي وراء الابتكار, فإن النموذج الاول (الذي يركز على نشاطات البحث والتطوير) تم انتقاده, مما دفع الباحثين الى ايجاد نموذج آخر مختلف وهو نموذج الابتكار المدفوع بالطلب, وقد تم تصميمه في بداية 1970, وهو يركز على الفرص المتاحة في السوق, واحتياجات الزبون, فأساس الابتكار هو الطلب في السوق, كما ان الزبون يستطيع من خلال تجاربه السابقة الاشارة الى المشاكل الموجودة او اقتراح توجهات جديدة لنشاطات البحث والتطوير, خلاصة القول ان السوق هو مصدر الابتكار؛

الشكل رقم (5): نموذج سحب السوق

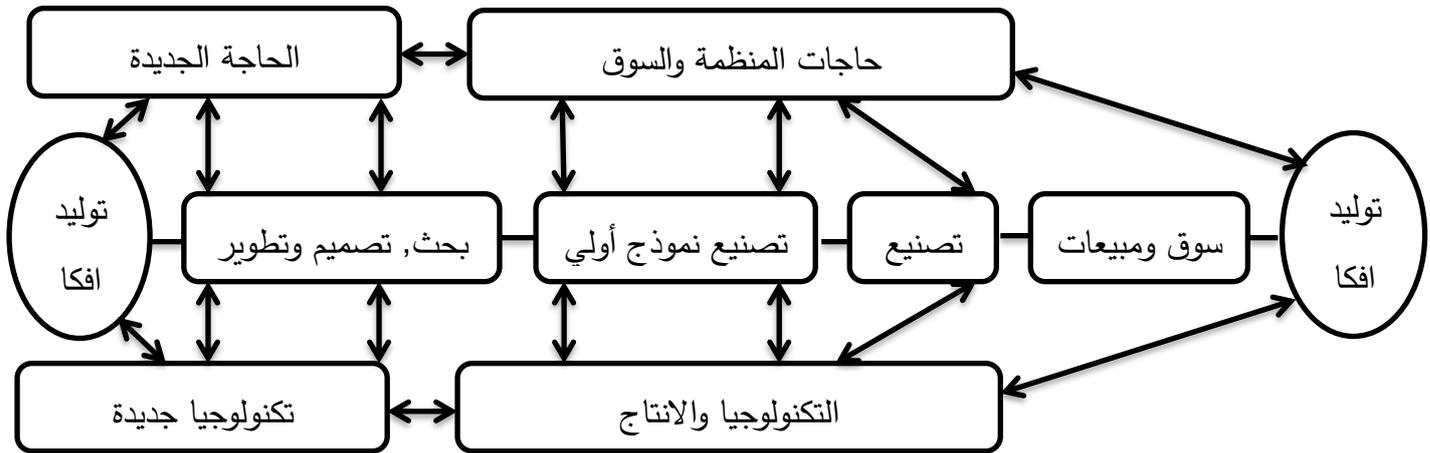


Guillermo cortes robes, Op-cit, p :16

المصدر:

ج/- النموذج المركب: هذا النموذج عبارة عن مزيج من الصنفين السابقين, وهو يهتم بالتفاعل بين السوق, والتكنولوجيا والمنظمة, فهناك علاقة تأثير متبادل بين نشاطات البحث والتطوير والسوق.

الشكل رقم (6): النموذج المركب



Guillermo cortes robes, Op-cit, p:17

المصدر :

2- دعائم الابتكار

توجد العديد من الطرق والاساليب التي تمكن المؤسسة من ايجاد الافكار الجديدة وتسهل عملية الابتكار داخلها ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:

أ/- تصنيف الاساليب حسب السوق

في الواقع لا يوجد اسلوب واحد يلائم جميع المؤسسات وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بها، وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتمي اليها المؤسسة، وقد كشفت الدراسات ان هذه الاساليب تتباين في قدرتها على تحقيق اهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية والتوصل الى منتجات وخدمات جديدة، ويوجد عدد كبير ومتنوع من هذه الاساليب حسب تجارب المؤسسات من بينها:¹

- **فرق الحوار:** هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق واقتراح افكار منتجات جديدة، اذ ان الفريق يقوده منشط من اجل دراسة احتياجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين واحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية، ثم يتم ربط الافكار وردود الافعال فيما بينها، مع تكوين قاعدة بيانات او تصور عام حول دوافع المستهلكين، هذه القاعدة يمكنها ان تعطي افكار جديدة لتطوير منتجات جديدة؛
- **تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:** هذه الانتقادات عادة ما تكون على شكل احتياجات او اقتراحات يرغب الزبائن اضافتها في المنتج او الخدمة، فتحليلها يسمح للمؤسسة بإيجاد الافكار التي من شأنها ان تؤدي الى تطوير منتجات وخدمات حسب رغبات زبائنها؛
- **القيام بالاستجابات:** تكون كالتالي يقوم بها الصحفيون حول مشكل معين، وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة بهذا الغرض، او غير رسمية يتم انجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الاسواق؛
- **تحليل هيكل السوق:** الطريقة الجيدة للحصول على الافكار الجديدة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية او التجارية او نفس معدل النمو، بعبارة اخرى تحليل هيكل السوق؛

¹ - Jean Marie et Françoise Dorey, Développement et Gestion des produit Nouveaux, édité Mc Graw-Hill, 1983, p :34

- تحليل ادراك الزبائن وتفضيلاتهم: هناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم وهيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون وتتفق كل النماذج على ان مفهوم الادراك عنصر محوري في اي عملية شراء , وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات من بينها: سلام الاتجاهات, والخريطة الادراكية, والمهم ان التحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن ان يؤدي الى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.¹

ب/- تصنيف الاساليب حسب الخبراء

حسب هذا المعيار يوجد اساليب متعددة وهي مصنفة كالاتي:

- **حلقات العصف الذهني (Brainstorming):** تعني عصف العقل او الذهن بالأفكار الجديدة, وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة اعضاء يجتمعون من اجل ايجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية,² وابداء رأيهم بدون تخوف من النقد او التقييم الأولي للفكرة, اذ يتم تقبل وجمع كل الافكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الافكار القابلة للانجاز;³
- **اسلوب الترابطات:** هي تقنية تم ابتكارها من طرف William J.Gordon وتعتمد على محاكاة الحالات المتشابهة, حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول مشابهة لمشاكل سابقة ويمكن تطبيقها على فرد واحد لكن من الافضل ان تطبق على فريق او مجموعة من الافراد تتكون من 5-8 اعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية مشابهة تم حلها في الماضي بطريقة فعالة ويحاولون اسقاط وتكييف هذا الحل على المشكل المدروس;⁴

1 - Jean Brillman, Les Meilleurs De Management, 2^{ème} tirage, édit, organisation, 1998, p:153.

2 - Yves Chirouze, les Marketing : de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau, T1, 4^{ème}, édit, chotard et associes, 1991, p p :130-131.

3 - Jean Marie et Françoise, op, cit, p :41.

4 - نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص: 91.

- **نظام اقتراح الابتكارات (علبة الافكار):** نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة, حيث يستطيع اي عامل تقديم اي اقتراح, وكل اقتراح يثبت نجاحه يكافئ صاحبه على شكل علاوات او ترقية او نسبة ارباح... الخ¹
- **تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:** المؤسسات المبتكرة تتبع بيئتها بصفة مستمرة وتحاول معرفة كل ما يدور فيها مما يمكنها من ابتكار بعض الافكار والحلول للمشاكل المتوقعة؛
- **طريقة (Delphi):** هي محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء الى قيم كمية واعتمادها كمعايير او كنسب مرجعية في حل المشاكل وتستعمل خاصة في تحديد ومعرفة التطورات التي يمكن ان تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة²؛
- **طريقة الوضع الامثل:** هو دراسة خصائص ومزايا منتوجين على الاقل ومحاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت؛
- **حلقات الجودة:** هي فريق يتكون من 6 الى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الامور المتعلقة بجودة المنتج او النظام, واقتراح التجديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة, فهي من اهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت احدى اسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

¹ - Salmi Ahmed, Pratique et étude Comparative des systèmes de suggestion a l'innovation dans les industriel, (revus perspective), URTSD université d'annba, N², 1996, p :30.

² - Jean Marie et Françoise Dorey, op. cit, p :43

ج- تصنيف الاساليب حسب نشاط البحث والتطوير

من اهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة, انها تخصص مصالح خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الاولى ايجاد الافكار وتنفيذها, الا ان الطرق او الاساليب التنظيمية لإيجاد هذه الافكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة, ويمكن حصر هذه الاساليب فيما يلي:¹

- **التطوير الداخلي:** يتم تطوير الابتكار عبر ممارسة وظيفة البحث والتطوير بإعطاء المنظمة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة ابتكارية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح, كما يضمن لها جانباً هاماً من السرية والثقة لنشاطاتها, ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الافكار الجديدة والابتكارات قيد الانجاز؛
- **مؤسسات البحث والتطوير:** تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية اساساً في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية التخصصية ببعضها او في مراكز هيئات البحث العلمي, اذ يرتبط البحث العلمي في الجامعات العربية بالدراسات العليا والترقية العلمية ..؛
- **الانفاق على مشاريع البحث والتطوير:** على مستوى ابحت العلمي كل المؤشرات تدل ان نسبته لا تتجاوز 0.6 % من الناتج الوطني في معظم الدول العربية, في حين تصل هذه النسبة في الدول الغربية الى 3.5%.

¹ - IDEM, p :43.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الابتكار

هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وتتمثل فيما يلي:

أ/- مجموعة العوامل الشخصية

الفرد المبتكر هو لبّ عملية الابتكار داخل المؤسسة وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الاشخاص المبتكرين لتحديد صفاتهم, اذ اثبتت الدراسات الحديثة ان الابتكار ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد, لكن هذا لا يعني وجود حد ادنى من الصفات الشخصية التي يجب ان تتوفر في الفرد المبتكر¹, وهناك سمات تظهر في حالات كثيرة على المبتكرين هي:²

- الميل الى التعقيد: من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة؛
- حالة الشك: المبتكر يميل الى الشك وهو ما يقوده الى طرح اسئلة غير مألوفة من خلالها يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في ايجاد حل لمشكلة معينة او التوصل الى الجديد الذي لم يظهر الا في تساؤلاته؛
- الحدس: هو الاستبطان الذاتي والنظر الى الاشياء بعيداً او خارج علاقاتها الموضوعية وعادة ما يكون الافراد المبتكرين هم الذين يتمتعون بالقدرة على تصحيح المسار؛
- الانجاز الذاتي: يتسم المبتكر بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشاكل تعيقه وانما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية؛
- النفور من المحددات والقيود: يجد الفرد المبتكر في القدرة الذهنية المركزة عمقاً ومتسعا ما لا يمكن ان يحدها شيء.

- شارلز مارجيريسون (ترجمة سرور علي ابراهيم سرور). القيادة بالفريق. دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2005، ص: 72.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 109.

ب/- مجموعة العوامل التنظيمية

- المؤسسات تمثل اطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد, فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم ان يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي, وفيما يلي اهم هذه العوامل المؤثرة في الابتكار:¹
- **استراتيجية المؤسسة:** هناك نمطين من المؤسسات (مؤسسات تتبع استراتيجية ابتكارية) تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق, و(مؤسسات تتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة) اي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية؛
 - **ثقافة المؤسسة:** هي المعايير والقيم وضوابط السلوك التي انتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة, فالمؤسسات القائمة على الابتكار تتسم بقدرة عالية في الابتكار الثقافي, الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد الحالية لصالح التغيير الثقافي؛
 - **القيادة واسلوب الادارة:** يلعب نوع القيادة السائد في المؤسسة دوراً فعالاً في تحفيز واعاقة الابتكار, فالقيادات الابتكارية تشجع اجواء الابتكار وتوفر الحوافز من اجل الابتكار في جميع انواعه؛
 - **الفريق:** هو مجموعة من الافراد تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك, فالعمل في شكل فريق يشكل المناخ الملائم لدعم الابتكار, ولقد اصبحت المؤسسات تشجع استخدام الفرق خاصة الفرق المدارة ذاتيا؛
 - **الاتصالات:** المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين اعضائها وبين كل ادارات واقسام المؤسسة, اما المؤسسات التي لا تكون الاتصالات فيها جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات, فانه سوف يخلق فيها عزلة الوظائف والافراد, وبالتالي الحد من القدرة على الابتكار.

¹ - نفس المرجع ص: 129.

ج/- مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع

يولد الفرد المبتكر في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه فإما تساعده بيئته على الظهور وتعمل على بقاءه او استمراره او قد تمنع ذلك ومن بين هذه العوامل ما يلي:

• **العوامل الاجتماعية والثقافية:** ان التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات, هو الذي

يحدد شخصية الفرد وسلوكه واستعداده للتميز والابتكار, ويمكن تلخيص هذه العوامل في:¹

- الأسرة؛

- التعليم؛

- وسائل الاعلام؛

- العادات والتقاليد الاجتماعية.

• **العوامل السياسية:** تعتبر العوامل السياسية عنصرا مهما وضروريا في عملية الابتكار, حيث ان توافر الارادة

والدعم السياسي كفيل بنقل عمليات الابتكار من مستوى الفرد الى مستوى المؤسسة والمجتمع وبتفجير

الطاقات الابتكارية الكامنة داخل المجتمع, من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف

المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو

القدرات الابتكارية؛

• **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** ان المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل

بنيتها التحتية من اجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الافراد المبتكرين والشركات الابتكارية, ويمكن في هذا

الجانب الاشارة الى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:²

- مراكز البحث والتطوير والجامعات؛

- نظام البراءة (هي احتكار محمي بالقانون) يلعب هذا النظام دورا فعالا في حماية حقوق المبتكرين

والمؤسسات الابتكارية, وهو ضروري لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل او تعويض عادل للمبتكرين, ليكون

هذا التعويض حافزا قويا من اجل الابتكار.

1 - محمد عجيلة, **الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**, مذكرة ماجستير, جامعة سعد دحلب, البلدة, 2002, ص: 59.

2 - نجم عبود نجم, **مرجع سابق**, ص: 142.

المطلب الثالث: التحفيز وتنمية الابتكار

يقتضي على المؤسسات تحسين ادائها على اختلاف اشكالها واحجامها لتستطيع البقاء والاستمرار, ويعد التحفيز الدافع الرئيسي وراء تطوير ودعم الابتكار وتنميته.

اولا: التحفيز كمقوم رئيسي لتنمية الابتكار

يمثل التحفيز الطريق المستتير للابتكار, وحتى ينمو هذا الاخير لابد من توفر مجموعة من الآليات التي تدعمه ومن بينها "التحفيز وانواعه", اذ يعتبر من الآليات التي تساعد على الابتكار, ويتم تنميته وتطويره بواسطة التحفيز من خلال ما يلي:¹

- توفير المناخ الملائم للابتكار, ولا شك ان هذا المناخ هو حصيـلة لعوامل مادية ومعنوية واسعة تجعل المؤسسة الحاضنة الحقيقية لتوليد الافكار وتبنيها ودعمها من اجل تحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات جديدة؛
- دعم المخاطرة والتغيير والتدفق الحر للأفكار عن طريق الجوائز والمكافآت؛
- تبني أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الاجر مقابل المعرفة مع ربط المكافآت بمستوى الاداء, وضمان نتائج الريادة في الابتكار؛
- إلهام وتحفيز الموظفين في استمرارهم بشكل جيد, وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي, مع إنشاء وتنفيذ افكار جديدة للمنتجات والخدمات والتقنيات, اضافة الى استخدام هذه الافكار الجديدة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- تجريب المبتكرين لأفكارهم والسماح بهامش بسيط من الخطأ, وسيلتين لتنمية وتطوير الابتكار, مع الحرص على ان تكون العقوبة على الخطأ اقل من العقوبة على المحاولة؛
- تزويد العمال (المبتكرين) بالموارد والامكانات اللازمة للقيام بالعملية الابتكارية بشكل فعال؛
- تطوير مهارات المبتكرين لضمان قدرتهم على تحويل افكارهم الى مشاريع ابتكارية, باعتبارهم دعامة التميز المنشود في جودة وريادة وتطوير الاداء, مع توفير فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة؛
- تقديم الحوافز المعنوية والمادية لهم وتبني افكارهم وتطبيقها ودعمها ماليا ومعنويا, وتسجيل براءات ابتكار او اختراع لها لان العقل النير هو الاصل في كل تقدم وتطوير؛²

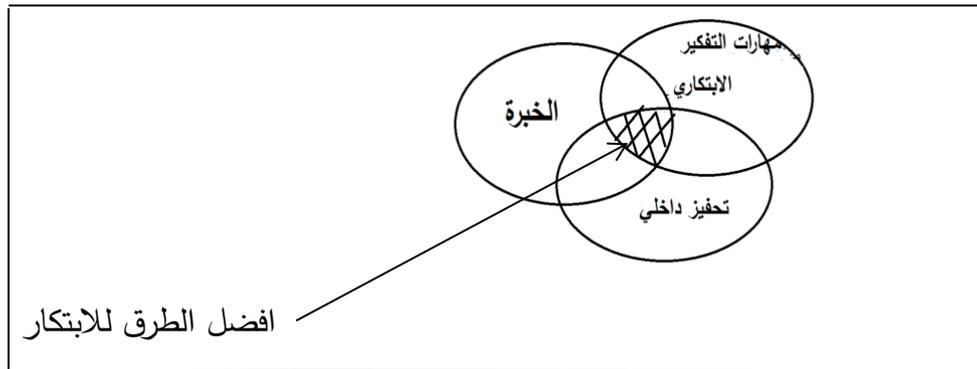
1 - نجم عبود, مرجع سابق, ص: 198-199.

2 - مدحت ابو النصر, مرجع سابق, ص: 83.

- اعداد الخطط بناءً على سيناريوهات مستقبلية وتدريب هذه الجهات على قراءة المتغيرات بطريقة علمية, اضافة الى وجود قائد اداري يعرف قيمة الابتكار والمبتكرين واهمية توفير بيئات مناسبة لهم واستقبال العقول المتفتحة في مؤسسته؛
- مواكبة متطلبات المبتكرين وامزجتهم المتقلبة ايضا مع التحدث معهم ومحاولة استكشاف آرائهم واقتراحاتهم (من اهم الطرق للحفاظ على روح الابتكار داخل المؤسسات)؛
- انشاء مجموعات او فرق تعاونية داخل المؤسسة تتوفر فيهم الخبرة, ومهارات التفكير الابتكاري, وتحفيز داخلي (ذاتي)

- اذ ان الخبرة هي ما يستطيع الافراد القيام به بكفاءة مستمدة من تراكم خبراتهم؛
- اما مهارات التفكير الابتكاري هي ما يستطيع المبتكر التوصل اليه من افكار جديدة او مطورة؛
- اما التحفيز الداخلي فهو مرتبط بالنشاط فعلى المبتكر ان تكون لديه رغبة قوية في القيام بالابتكار (فالشخص الذي يتمتع بالخبرة ومهارات التفكير الابتكاري ولا يتمتع بالحافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول الى الابتكار لا يمكن اعتباره مبتكرا).¹
والشكل التالي يوضح تأثير العناصر الاساسية لتحفيز عملية الابتكار:

الشكل رقم (7): تأثير العناصر الاساسية لتحفيز عملية الابتكار



المصدر: اسماعيل علي بسيوني ورفاعي محمد رفاعي, ادارة السلوك في المؤسسات, دار المريخ للنشر, السعودية, 2004, ص: 654.

¹ - نجم عبود, مرجع سابق, ص: 200.

من الشكل السابق يتضح أن هذه العوامل المؤثرة على الابتكار تتفاعل مع بعضها لتحدد متى يكون الافراد المبتكرين, حيث يكون الافراد اكثر استعدادا للعملية الابتكارية عندما يتوفر لديهم اكبر قدر ممكن من العناصر, خاصة عنصر التحفيز, فهو ذو تأثير واهمية بالغة في عملية الابتكار, وهذا ما اتفق عليه علماء الادارة.¹

ثانيا: علاقة الحوافز بالابتكار

تعتمد علاقة الحوافز بالابتكار على ظروف منحها وهدفها, اذ يقتضي نظام الحوافز السليم ان تكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الابتكار, فالحوافز هي السبب الحقيقي في اتجاه بعض الافراد في طريق الابتكار بدلا من سلوك طرائق تقليدية للقيام بأعمالهم, اذ تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تفعيل الابتكار:²

- **فالحوافز المادية** مثل المكافآت, الرواتب, العلاوات, تحرك جهود الافراد نحو اهداف معينة تسعى المؤسسة الى تحقيقها, وتتمثل في حسن استغلال امكانات وطاقت الافراد الابتكارية لان الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه, والفرد عندما يكافأ على افكاره الجيدة فانه يقدم المزيد منها, اما اذا كان الجزاء سلبيا او متأخرا او غير عادل او لا يتناسب مع الجهد المبذول فالاحتمال الاكبر ان يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي ادى الى هذه النتيجة؛
- كما ان **الحوافز المعنوية** تؤثر بدرجة كبيرة على الابتكار لان الفرد بحاجة الى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه, حيث ان مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الابتكار فيما يتعلق بسياسة الحوافز.

¹ - اسماعيل علي بسبوني ورفاعي محمد رفاعي, مرجع سابق, ص: 654.

² - هيكل محمد, اثر الحوافز على فاعلية الادارة والانتاج, العدد4, مجلة الادارة, القاهرة, 1419هـ, ص: 16.

وأيضا من بين الحوافز التي لها دور في تفعيل الابتكار ما يلي:¹

• **حوافز ذاتية:** "هي العوامل التي تميز وتوجه قدرة الفرد للقيام بالعمل, وحبه للبحث في المسائل الصعبة والمعقدة", فالحوافز الذاتية تنمو مع الفرد منذ نشأته, حيث تتكون لديه الحماسة والتحمس للمواقف والخوض في حل المشكلات للوصول الى افضل حل ممكن لها, وإن افضل مستوى لهذه الحوافز هي المستوى المتوسط, ذلك لان ارتفاع درجتها يؤدي لإضعاف كفاءة العملية الابتكارية, وانخفاض درجتها يمنع الفرد من تعبئة طاقته للعمل والابتكار؛

• **حوافز اجتماعية:** تتمثل الحوافز الاجتماعية في حاجة الفرد المبتكر الى التحرر من الافكار المنتشرة او السائدة والتي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة, وهذا ما يمثل حافزا قويا للمبتكرين للسير في طريق الابتكار ولتحقيق ذلك يجب ان يتمتع الفرد المبتكر بالصفات التالية:

- ان يكون واثقا بنفسه وقدرته؛

- ان يكون قادرا على التفاعل مع الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه؛

- ان يكون قادرا على التعامل مع المواقف والحالات المختلفة بطرق وافكار جديدة.

ان تحقيق نتائج جيدة يتم من خلال فهم وادراك, ووعي ما يسمى بالحوافز الاجتماعية التي تظهر في سلوك الفرد المبتكر؛

• **حوافز الحاجة:** ان تزايد وتنامي حاجات الفرد المبتكر يجعله يزيد من تفكيره ويدفعه للبحث عن طرائق واساليب جديدة للتعامل مع الحياة وتعقيداتها, والشيء الذي يوجه هذا التفكير والبحث في هذه الحالة هو ما يطلق عليه حوافز الحاجة, التي يكون من نتائجها تقديم افكار جديدة وغير نمطية وابتكارية بهدف الوصول الى المكانة والتقدير والاحترام المناسب له, او اثبات الذات بين الآخرين وفي المجتمع.

¹ - رعد حسن الصرن, إدارة الابتكار والابداع, دار الرضا للنشر والتوزيع, اللاذقية, سوريا, 2000, ص ص: 40-41.

ثالثا: طرق تحفيز الموظفين المبتكرين

اشارت الابحاث الى ان المبتكرين يختلفون عن باقي الاشخاص من ناحية الشخصية والقيم والقدرات, وتختلف طرق تحفيزهم من مؤسسة لأخرى, ومن ابرز الطرق التي تشترك فيها المؤسسات ما يلي:¹

1/- تكليفهم بالأدوار المناسبة: من خلال:

- تعيين الاشخاص المبتكرين في الوظيفة المناسبة وتكليفهم بالمهام التي تتناسب مع ميولهم من اجل تحقيق اقصى استفادة من قدراتهم؛

- تحفيز الدافع الجوهرى لديهم لأهميته لدى الاشخاص المبتكرين.

2/- بناء فريق حول الموظفين المبتكرين: من خلال:

- احاطة الاشخاص المبتكرين بمنفذين جيدين ومديري مشروع يركزون على التفاصيل لتحقيق نتائج افضل؛

- بناء فريق يتسم بالتنوع المعرفي في مجالات مختلفة لجعلهم اكثر ابتكارا ونتاجية.

3/- مكافأة المبتكرين: وتتم من خلال ما يلي:

- تشجيع الموظفين على الابتكار, ومكافئتهم لما يأتون به من افكار؛

- تحفيز الموظفين على جلب افكار جديدة والتفكير خارج الصندوق, مع تخصيص جزء من وقتهم وطاقاتهم لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات, مما يجعل جميع الموظفين حتى غير المبتكرين يحاولون القيام بالأشياء بشكل مختلف, ويساهمون في الابتكار.

4/- التسامح مع الجانب المظلم لديهم (الى حد معين): ويكون عن طريق:

- يكون الاشخاص المبتكرين اكثر مزاجية ويغضبون بسرعة ويصعب ارضائهم, جميع هذه النزعات من سمات الابتكار والابداع التي تدفع المبتكرين لتحدي التقاليد وابتكار اشياء مختلفة وحديثة, الا ان الابتكار ليس مبررا لسوء التصرف او مضايقة الموظفين الاخرين او الاضرار بالمؤسسة, لذلك يمكن التسامح مع التصرفات الغريبة للموظفين المبتكرين الى حد معين.

¹ - نجم عبود, مرجع سابق, ص ص: 213-214.

5- تحديهم: ويكون من خلال ما يلي:

- دفع الموظفين للقيام بمهام تتجاوز منطقة الراحة الخاصة بهم, إذ يؤدي الفشل في القيام بذلك الى تراجع مشاركة الموظفين وتراجع صحتهم النفسية وزيادة معدل ترك الموظفين المبتكرين للمؤسسة؛
- تقدم المؤسسة خططا لموظفيها لتطوير ادائهم مع توفير فرص لتوجيههم, من اجل تحسين ادائهم الابتكاري.

6- تطبيق الحد المناسب من الضغط:

- ان العمل في بيئة بها ضغوط كثيرة يمكن ان يقلل من انتاجية الموظفين, الا ان الامر عندما يتعلق بزيادة الانتاج الابتكاري فان تطبيق القدر المناسب من الضغوط قد يكون امرا جيدا؛
- عدم وجود الضغوط الكافية قد يؤدي الى نقص الحافز لدي المبتكرين, لذلك من المهم ان يفرض القادة ضغوطا بطريقة معتدلة ومتوازنة, من خلال تحديد حدود الموارد والانتاج المتوقع ودعم العملية الابتكارية.

7- تعزيز التنوع المعرفي: من خلال:

- حرص المؤسسة على توظيف واختيار موظفين جدد يتوفر لديهم التنوع المعرفي من اجل تعزيز عملية الابتكار, اذ يتميز فريق العمل الذي يتسم بالتنوع المعرفي بالقدرة على حل المشكلات بشكل مختلف واتخاذ قرارات افضل.

8- التواضع:

- على القادة الذين يرغبون في تكوين فريق من المبتكرين ان يصبحوا اقل نرجسية واكثر تواضعا, فتواضع القادة يشكل عاملا مهما في الناتج الابتكاري للفريق.

¹ - نجم عبود, مرجع سابق, ص: 213-214.

رابعاً: دور التحفيز في المؤسسات المبتكرة

تتميز المؤسسة المبتكرة عن غيرها من المؤسسات الأخرى بمجموعة من المواصفات، وتعتمد على التحفيز والحوافز خاصة في تدعيم عملية الابتكار، كما قد تعترض مسارها الابتكاري مجموعة من المعوقات التي تتعلق بسياسة التحفيز المتبعة.

1-/- المنظمة المبتكرة والتحفيز:

حتى تكون المؤسسة ابتكارية ومستمرة لابد من العمل بالمعادلة التالية:

معادلة الاستمرارية:

قيادة عليا حكيمة + رؤية تشاركية + قائد ملهم مستنير + فريق مدرب محفز فعال + عميل راضي + اقتراحات تتحول لخدمات = مؤسسة ابتكارية مستمرة.

المؤسسة المبتكرة عبارة عن كيان تنظيمي صممت بيئته الداخلية لتساهم بتدفق الافكار وتبنيها وتشجيعها وجعل جميع التعليقات ايجابية اذ تشترك المنظمات المبتكرة في عدد من القيم والمبادئ منها:¹

- انشاء مجموعات تعاونية داخل المؤسسات مع تحديد اهداف محددة لدعم الابتكار، وعلى التحفيز ان يكون بطريقة مدروسة تساعد المجموعات في التحرك داخل المنظومة بعيداً عن الاجراءات الاعتيادية؛
- تنمية العقول الذكية من خلال تدريبهم مع الالتزام بالعمل الجماعي والتعاون بينهم، والمحور الاساسي لهذه الألية هو التركيز الشديد على الأشخاص، كما تقول "ايميليا سارلينين" (مديرة برنامج زمالة الابتكار الذي انشئ سنة 2013 من اجل تحفيز الابتكار) في النهاية الأشخاص هم من يحملون بذور الافكار الجيدة التي تبدأ في التبرعم؛
- تعليم الموظفين كيفية تحويل الابتكار الى عمل، حتى يتمكنوا من انشاء حلول عملية تؤثر بشكل ايجابي على المؤسسة والافراد ككل؛
- تعيين المهام والعمليات الجديدة الخاصة بعملية الابتكار مما يحفزها على اتخاذ اجراءات سريعة وحاسمة والتفكير بطرق غير خطية؛

¹ - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص: 73-74.

- تحفيز الابتكار يحقق فائدة للجميع، ويغير تفكير المبتكر إذ يجعله منفتحاً للتغذية الراجعة، ويمنح طريقة تفكير جديدة تتيح له القيام بعمله بشكل أكثر كفاءة.
- وحتى يكون هناك مناخ ابتكاري داخل المؤسسة يجب توفر ثلاث عناصر أساسية وهي:
 - تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الابتكارية؛
 - صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم واساليب توصل للابتكار في كل نشاطات المؤسسة؛
 - ابتكار النظم والاساليب والحوافز التي تعمق ايمان بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.
- يجب ان تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ان التحفيز قد تكون له نتائج سلبية اذا استخدم بطرق تتعدم او تقل فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير الى ان استخدام التحفيز ليس بالضرورة دائماً ان يؤدي الى نتائج ايجابية، الا انه من المهم التعرف على حاجات الافراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز بكل انواعها.

2- سياسة التحفيز ومعوقات الابتكار

- ان سياسة التحفيز المتبناة من طرف المؤسسة تؤثر تأثيراً مزدوجاً على الابتكار فقد تدعمه وتقلص من معوقاته، كما قد تتسبب فيها وذلك من خلال ما يلي:¹
- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الابتكار من حيث عدم وضوح الاهداف والخوف من السخرية عند طرح افكار وتصورات جديدة تخالف المألوف، اضافة الى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس، والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المؤسسة؛
 - وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المؤسسات التي تختلف انشطتها، اذ ان الحوافز تختلف بما يتناسب وكل بيئة او مؤسسة او نشاط حسب العاملين؛
 - العدل والمساواة او عدم العدل والمساواة هي من الامور المحبطة للابتكار، فتقديم التحفيز لابد ان يتسم بعدم المساواة بين الفرد المبتكر وغير المبتكر؛

¹ - الحقباني تركي، اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418هـ، ص: 28.

- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز, فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد, اما الابتكار فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج الى مناخ ملائم, لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في اطار التشجيع على الابتكار.
- ومنه فالتحفيز سلاح ذو حدين في المنظمات المبتكرة, حسب سياسة التحفيز المتبعة فقد يعمل على دعم العملية الابتكارية وتعزيزها وقد يحول دون ذلك ويشكل احد معوقات تنمية الابتكار.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالتحفيز والابتكار

لقد تم تداول موضوع التحفيز والابتكار من خلال العديد من الدراسات والبحوث, وهذا من قبل عدد معتبر من الباحثين عبر المذكرات والمقالات العلمية وحتى التقارير الصادرة عن منظمات حكومية ووزارات تختلف باختلاف طبيعة ومنهج الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والابحاث حول موضوع التحفيز والابتكار يمكن ابراز بعضها فيما

يلي:

أولاً: دراسة (شفيق حداد ومحمد الغدير, 2004) بعنوان: الابتكار والابداع التسويقي في صناعة الادوية: "دراسة ميدانية عن شركات الادوية الاردنية.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ادراك مديري شركات الادوية الاردنية وكبار الموظفين لأهمية الابتكار التسويقي في صناعة الادوية واثره على نجاح الشركات وقدرتها على تقديم منتجات جديدة وتطوير منتجاتها الحالية استجابة لمتطلبات المنافسة الجديدة في هذه الصناعة, واعتبر الباحثان الابتكار التسويقي على انه يمثل احد اهم العناصر الاساسية المؤدية للنجاح في المؤسسات, والذي يحظى باهتمام واضح في الدول الصناعية المتقدمة, وركز الباحثان على اهمية ذلك ومواقف المسؤولين والاساليب المستخدمة لتشجيع الابتكار والابداع التسويقي.

ركزت الدراسة على التعرف على مدى ادراك مديري شركات انتاج الادوية في الاردن من حيث الجوانب التالية:

- أهمية الابتكار والابداع التسويقي؛
- البعد التسويقي للابتكار والابداع؛
- واقع وآفاق الابتكار والابداع لدى الشركات الاردنية؛
- دور الابتكار في تعزيز العلاقات بين شركات الادوية الاردنية؛
- توفير قاعدة معلومات تهدف الى مساعدة مديري الشركات على تبني الابتكار التسويقي؛

1 - شفيق حداد ومحمد الغدير, الابتكار والابداع التسويقي في صناعة الادوية دراسة ميدانية عن شركات الادوية الاردنية, المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الانسانية, العدد 1, الاردن, ص: 20.

وتمثلت مشكلة الدراسة في ان جميع شركات الادوية الاردنية صارت تواجه منافسة شديدة في القطاع الخاص، نتيجة التقدم الهائل في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، مما جعل الكثير ينظرون الى الاسواق العالمية على انها واحدة ودفع بالشركات الاردنية الى تبني الابتكار التسويقي لتعزيز تنافسيتها في الاردن والبلدان العربية

وتمثل مجتمع الدراسة والعينة في جميع شركات الادوية الاردنية والبالغ عددها آنذاك: 17 شركة.

وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- اهتمام شركات الادوية الاردنية بالبحث والتطوير، وتقديم المنتجات الجديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية، ولكنها لا تهتم كثيرا بالاستفادة من الافكار؛
- متابعة شركات الادوية الاردنية لما يحدث في الصناعة من اختراعات وابتكارات وتطورات، والاهتمام نوعا ما بمقترحات اطباء والصيادلة فيما يتعلق بالأدوية؛
- وجود علاقة بين التفكير الابداعي واساليب البحث والتطوير؛
- وجود علاقة بين حجم الشركة واستخدامها لعنصر الابتكار.

ومما يمكن ملاحظته حول الدراسة، ما يلي:

- لم تتم تغطية جميع الجوانب المرتبطة بالابتكار التسويقي، حيث تم التركيز فقط على معرفة مدى ادراك مديري شركات الادوية الاردنية لأهمية الموضوع؛
- لم يتم التطرق للزبائن وادراكهم للابتكار، وهم الطرف الاساسي في التعامل مع هذه الشركات، فقد تم تناول الموضوع من جانب المؤسسات فقط.

ثانيا: دراسة (غازي حسين عودة الحلايبة، 2013) بعنوان: ¹ اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى

تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة تحسين رواتب الموظفين وإعادة النظر في نظام التحفيز المعمول به في حين تمت الملاحظة من خلال عمل الباحث العامل كموظف في القطاع العام في الاردن، بأن هناك مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين، ما يؤثر على تحقيق الاهداف التي وضع من أجلها هذه الحوافز.

¹ - غازي حسين عودة الحلايبة، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، ادارة أعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، عمان، 2013.

هدفت هذه الدراسة الى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى, والى التعرف على مستوى ادائهم, كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى, والكشف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء لموظفيها, وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

وفي نهاية الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض؛
- حيازة الحوافز الاجتماعية والاداء على المستوى المتوسط؛
- كنتيجة أخرى وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الاداء لموظفي الامانة؛
- وجود فروق دالة احصائيا تعزى الى الجنس لصالح الذكور والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم والى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة بالإضافة الى عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى الى المؤهل العلمي.
- اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, باستخدام أساليب احصائية, الرزمة الاحصائية للنظم الاجتماعية SPSS

وبناء على ما قدمته هذه الدراسة وضعت مجموعة من التوصيات أهمها:

- أن يحدد الحافز حسب الجهد المبذول؛
 - اعادة النظر في نظام الحوافز ليلبي رغبات العاملين؛
 - توضيح اسس منح الحوافز المعنوية.
- ثالثا: دراسة (الوافي, 2013) الجزائر, بعنوان: ¹ التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح-تبسة"

هدفت هذه الدراسة الى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف انواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين.

¹ - الطاهر الوافي, التحفيز واداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح-تبسة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع, تخصص تنظيم وعمل,

اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي, اذ تمثلت عينة الدراسة في (78) ممرضاً وهي تمثل نسبة (30) من مجموع الممرضين, حيث استخدمت الاستمارة, والمقابلة, والملاحظة, اضافة الى السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات الضرورية من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- تبسة.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف انواعها ومستوى الاداء الوظيفي لدى الممرضين؛

- تأكيد الممرضين على عدم كفاية الاجر, ما خلق لديهم مشاعر عدم الرضا والارتياح في العمل؛

- تؤثر الحوافز المعنوية بأنواعها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرارات, الترقية, التدريب) في مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار لدى الممرضين؛

- عدم اشراك الممرضين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وعدم اتاحة فرص حقيقية للتدريب والتكوين يفضي الى عدم ارتياحهم في عملهم؛

- ومن ثم فإن انخفاض الاداء الوظيفي للممرضين يعود بالأساس الى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد والذي يؤثر سلباً في نوعية الخدمات الصحية عموماً.

رابعاً: دراسة (طه بخيت, محمد احمد بخيت, 2016-2017), بعنوان: ¹ اثر الحوافز على اداء العاملين: دراسة حالة, بنك النيلين في مصر, مذكرة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال-جامعة النيلين مصر-

تمثلت مشكلة الدراسة في ان الحوافز في بعض المنظمات المعاصرة اصبحت دون المستوى المطلوب ويرجع ذلك الى عدم اتباع تلك المنظمات نظام حوافز فعال الذي يؤثر سلباً على اداء العاملين اتباع نظام حوافز فعال يؤدي الى كفاءة اداء العاملين, ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية تحفيز يؤدي الى التزام التنظيم لدى وضع خطة استراتيجية لعملية التحفيز ضمن استراتيجيات البنك تؤدي الى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والعمل على تنمية الوعي الاداري بأهمية الحوافز بمختلف انواعها.

¹ - طه بخيت, محمد احمد بخيت, اثر الحوافز على اداء العاملين: دراسة حالة, بنك النيلين في مصر, مذكرة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال-جامعة النيلين مصر-

هدفت هذه الدراسة الى: اتباع نظام حوافز فعال يؤدي الى كفاءة اداء العاملين, وترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز يؤدي الى كفاءة اداء العاملين وكذلك وضع خطة استراتيجية لعملية التحفيز ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمة يؤدي الى كفاءة اداء العاملين, وأيضا لدى البنك قناعة بأهمية اشراك العاملين في سياسات الحوافز كنتيجة لاحقة فان ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية التحفيز ادى الى الرضا الوظيفي, حرص البنك على تشجيع العاملين للمشاركة في عملية التحفيز باستمرار ادى الى الالتزام التنظيمي وايضا سعي البنك للاستمرار في وضع استراتيجيات فعالة لعملية التحفيز ادى الى تحسين موقفه التنافسي.

توصلت هذه الدراسة الى عديد النتائج من اهمها: اتباع بنك النيلين لنظام حوافز فعال, يؤدي الى تفجير الطاقات الابداعية, لعبت الحوافز دورا كبيرا في تخطيط القوة العاملة بالبنك وكانت اهم التوصيات هي يجب توفير بيئة عمل ملائمة تساعد في زيادة اداء العاملين ويمنح البنك سلفيات طويلة للعاملين, ان يوفر البنك خدمة العلاج المجاني للعاملين.

خامسا: دراسة (بوخاري عبد الحميد, زاوية رشيدة, 2017), بعنوان:¹ دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "الملتقى الدولي الثالث حول اساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل المفاهيم الحديثة-جامعة غرداية-"

هدفت هذه الدراسة الى تقصي ماهية الابتكار للنشر والادراك في المؤسسات وزيادة الاثراء المعرفي في مجال الابتكار والاهتمام به, ومحاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية اضافة الى الكشف عن مصادرها الداخلية والخارجية, والاهم الدور الذي يؤديه الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من اجل بقاءها ونموها ومواكبتها للتغيرات الحديثة والتكنولوجية مع الحفاظ على تفوقها في قطاع نشاطها. ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

- ان الابتكار اصبح اهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغير, حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وانما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة, حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات الى فرص جديدة, واكتشافه لحاجات كامنة وابداع استخدامات جديدة للمنتج الحالي؛

¹ -بوخاري عبد الحميد وزاوية رشيد, دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, "الملتقى الدولي الثالث حول اساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل المفاهيم الحديثة, غرداية, 2017.

- ان الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات, ويمكن لأي مؤسسة ان توفر هذه المتطلبات اذا ارادت ذلك؛

- ان الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب افكار جديدة وغير مألوفة؛

- ان الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة او مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار؛

- ان الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين, من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل ان تتغير او اكثر او اقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين, وبالتالي فان الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات الى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

وبناء على ما قدمته هذه الدراسة وضعت مجموعة من التوصيات اهمها:

- ايجاد قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة ويعمل به افراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات الافراد المبدعين؛

- يجب على المؤسسة ايجاد توازن في درجة اعتمادها على اطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة؛

- خلق ويجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه مشروعات ذات العلاقة بالابتكار خاصة تلك التي تهتم بالتوصل الى منتج جديد؛

- انشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالافراد الذين يساهمون في الابتكارية من اجل تحفيز العاملين لديها بالابتكار؛

- وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة من المساهمة فيه, باعتبار ان كل ابتكار يبدأ بفكرة؛

- تكوين لجنة من افراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الابتكارية؛

- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع الى مقترحات العاملين لإحداث التغيير, بوضع سياسات تشجيعية ازاء مقترحاتهم للابتكار, مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات ايجابية للابتكار.

سادسا: دراسة (العربي عكاشة, احمد بلشير محمد, 2020), بعنوان:¹ دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية, دراسة حالة: اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

تهدف هذه الدراسة الى بحث واطهار العلاقة بين التحفيز والابتكار التنظيمي, من خلال دراسة عينة من العمال في اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت التي تنشط في مجال الخدمات باعتبار ان التحفيز عنصر اساسي محدد للأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية, في بادئ الامر سنحاول اثبات العلاقة النظرية لمتغيري الدراسة واهمية كل منهما.

توصلنا الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الحوافز المعنوية, الفردية, الجماعية والابتكار

¹ - العربي عكاشة وأحمد بلشير محمد, دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت), مقالة منشورة في

التنظيمي بينما لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية, الايجابية, السلبية والابتكار التنظيمي.

وفي نهاية الدراسة تم التوصل الى النتائج والتوصيات التالية:

- تفعيل التحفيز المادي الذي لا يزال ناقصا واعادة النظر في اساليبه المتبعة لتصليح نقاط الضعف؛
- التحفيز المعنوي ابدت الدراسة اعتماد المؤسسة هذا النوع من الحوافز وعليه يتوجب عليها استغلاله كنقاط قوة؛
- الحوافز الفردية والجماعية فالعينة المدروسة تبدي موافقة متوسطة, مما يتوجب على المؤسسة زيادة تثمينه لان رضا العامل عن الحوافز الفردية يشجع ظهور بوادر الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية؛
- رضا العمال عن الحوافز الجماعية التي تمتص الصراع الداخلي في المؤسسة, وبالتالي تساعد الادارة على اعتماد سياسة الادارة التشاركية بالأهداف؛
- اما الحوافز الايجابية والسلبية يتوجب على المؤسسة الفصل بينها وبين القانون الداخلي للعمل في نظر عمالها ذلك للاستفادة من مردودها كتحفيز ان دعت الضرورة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية

- بعد الاطلاع على بعض الابحاث والدراسات السابقة الاجنبية التي تناولت موضوع التحفيز والابتكار تم اختيار بعض هذه الدراسات ونوجزها فيما يلي:
- أولاً: دراسة (2002, Song, Swink) بعنوان: "الابتكار في التصنيع والتسويق واتصاله في مراحل متعددة من تطور المنتج الجديد"

"Marketing – Manufacturing Joint Innovation Across Stages – of new Product Development"

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة التطبيقية عرض حالة الابتكار التسويقي وابتكار المنتج بالذات من خلال عملية التكامل المتتابع بين عملية التصنيع بمراحلها المتعددة وحضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحلها وصولاً الى نجاح المنتج او فشله في كل خطوة منه, واكدت ضرورة ربط منافع المنتج بالتكاليف لمختلف مستويات الابتكار.

ومن النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

- صحة العلاقة بين خاصية الابتكار من خلال التصنيع والتسويق مع نجاح تلك المنتجات وتعاضم ادائها وتباين درجة النجاح بين المشاريع الابتكارية الجذرية وتلك ذات الابتكار التدريجي؛
- ضرورة حضور عنصر التسويق في كل مرحلة من مراحل التصنيع للمنتجات لضمان نجاحها؛
- التكامل بين عملية التصنيع والتسويق.

¹ - Song, Swink, Marketing – Manufacturing Joint Innovation Across Stages – of new Product Development, Academy of management annual meeting proceedings, Kansas City_2002.

ثانيا: دراسة (Roberts, 2003) بعنوان: "ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الاسترالية"

“The Dynamics of Innovation Activity and Competitive Advantage–The case of Australian Retail Banking”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ديناميكية النشاط الابتكاري والميزة التنافسية في البنوك الاسترالية, اختبار مدى تبني عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية والإبداعية في البنوك الفرعية, حيث بينت الدراسات ان معظم مصادر نشاطات البنك الابتكارية والابداعية كانت مصادرها الاساسية من خارج البنك, ويهدف البنك من ذلك الى زيادة درجة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق المصرفي الاسترالي.

وتم اخذ عينة عشوائية طبقية من البنوك التجارية الاسترالية, والبالغ عددها (24) والتي تمثلت في المجتمع الفعلي للدراسة, وتم توزيع استبيان على العاملين في هذه البنوك في الادارة العليا والصفوف الامامية والخلفية, وتم توزيع استبيان على الزبائن لمعرفة اتجاهاتهم حول حالة النشاط الابتكاري والابداعي في هذه البنوك. ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة, ما يلي:

- وجود زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية والابداعية للمصارف التجارية الاسترالية, ويوجد تجديد في نوع النشاط الابتكاري من اجل مواكبة التغيرات التي تحصل بسبب التطور التكنولوجي;

- وجود عدة منافسين في بيئة الاعمال المصرفية, ويثبت ذلك ان اداء البنك ووضعه المالي افضل من البنوك الاخرى في البيئة التنافسية الاسترالية وذلك من خلال القدرة على مواجهة المنافسة;

- يوجد اكثر من عملية ابتكارية وابداعية, مما يؤدي الى تحسين اداء البنك وتحقيق ميزة تنافسية عن الآخرين في العمل المصرفي;

- وجود انفاق مالي من اجل الوصول الى حالة الابتكار المصرفي.

ثالثا: دراسة (Subin, Workman, 2004), بعنوان: "التوجه السوقي نحو ابتكار اداء المنتجات الجديدة في شركات التكنولوجيات المتطورة"

« Market Orientation Creativity in new Product Performance in Hight–Technology firms »

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن اكتشاف مفاتيح النجاح في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيات المتطورة, وتوصلت الى ان مفتاح النجاح هو في قدرة المؤسسات على ابتكار افكار جديدة لمنتجات جديدة وتسويقها من خلال برامج تسويقية, في استجابة للمتغيرات الحاصلة في احتياجات السوق واذواق المستهلكين.

¹ - Roberts, *The Dynamics of Innovation Activity and Competitive Advantage–The case of Australian Retail Banking*, article, vol. 14, issue 2, 2003

² - Subin, Workman, *Market Orientation Creativity in new Product Performance in Hight-Technology firms*, article, Journal of marketing, vol. 02, 2004

واهتمت الدراسة بالدور الوسيط الذي تلعبه المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية لها بين توجه الشركات نحو السوق من جهة، ونجاح هذه المنتجات من جهة اخرى، واستخدم الباحثان اسلوب المعاينة على مرحلتين، وذلك لتقادي حدوث اي نوع من التحيز عند قياس الابتكار واداء المنتجات الجديدة وتم جمع بيانات من (312) فردا من المدراء وقادة الفرق لتطوير منتجات جديدة.

ومن بين اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

- يقوم الابتكار في المنتجات الجديدة والبرامج التسويقية بدور المتغير الناقل للعلاقة بين التوجه السوقي للشركة من جهة ونجاح المنتجات الجديدة من جهة اخرى؛
- يعد بعد القيمة الاهم في الابتكار لأنه ساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات وله اهمية تسبق بعد الحداثة بالنسبة للابتكارات الجديدة من المنتجات.

رابعا: دراسة (Lai,2009), بعنوان: تحفيز الموظفين بواسطة برامج الحوافز

Motivating Employees through Incentive Programs.

هدفت الدراسة للكشف عن انواع الحوافز وعناصرها الاكثر تأثيرا في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتحسين مستوى ادائهم.

وتمثلت عينة الدراسة في مشاركة (378) موظفا، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وقد جرت الاجابة عنه من المشاركين عبر الانترنت.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- ان الحوافز ذات قدرة تحفيزية قوية للتأثير في رغبة الموظفين للعمل بجهد اكبر، ورفع مستوى أدائهم، وزيادة انتاجهم في العمل؛
- أكثر ثلاثة عناصر متوفرة للموظف، ولها القدرة على زيادة دافعيته وتحفيزه لأعلى المستويات هي: العلاقة بالزملاء، وظروف العمل، والعمل المهم؛
- الحوافز المعنوية، والحوافز المتعلقة بالعمل ذات قدرة على زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم على المدى الطويل، بينما تبين ان الحوافز المالية، والمواد الملموسة يكون تأثيرها فترة قليلة من الزمن.

¹ - Lai, **Motivating Employees through Incentive Programs**, Bachelor's thesis, school of business administration, Jyväskylä, finland, 2009.

خامسا: دراسة (Dr. Ramesh Kumar ,Dinesh Kumar ,2013) بعنوان : Role of Motivation in Human Resourse Management at Workplace

تمثلت مشكلة الدراسة في الجزء النظري ان طبيعة الحافز او الدافع معقدة للغاية ولا توجد اجابات بسيطة على السؤال الذي يحفز الموظفين.

هدفت هذه الدراسة الى احداث قدر كبير من الثروة في جميع انحاء العالم في شكل من اشكال راس المال البشري, لذلك تلعب ادارة الموارد البشرية دورا حاسما في عملية زيادة فعالية الشركات, واحدة من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية هو التحفيز, فأهمية تحفيز العمال في العمل ملحوظة على جميع مستويات المنظمة, بدءا من المديرين الذين يحتاجون الى ان يكونوا على دراية بالعوامل التي تحفز مرؤوسيههم على جعلهم يعملون بشكل جيد, من خلال الموظفين الذين يحتاجون الى التفكير فيما يتوقعون من عملهم, وينتهي بهم الامر الى متخصصي الموارد البشرية الذين يتعين عليهم فهم الدافع لتصميم وتنفيذ المكافاة بشكل فعال في الهيكل والانظمة, ومن الواضح ان الشركات تحتاج الى موظفين متحمسين وبدون اي شك, يعد التحفيز جانبا مهما في ادارة الموارد البشرية.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من اهمها:

- مجموعة متنوعة من الخيارات الممكنة لتحفيز الموظفين وعدد كبير من النظريات التي هي في بعض النقاط متناقضة قد يؤدي الى الارتباك؛
- التحفيز ظاهرة معقدة للغاية يمكن تناولها من زوايا مختلفة كثيرة الخيارات لجعل الوظيفة اكثر اثارة للاهتمام, تعتمد على تقنيات تصميم الوظائف؛
- من خلال توسيع الوظيفة, يمكن زيادة عدد وتنوع المهام, ويمكن اعتبار الوظيفة نفسها اكثر اثارة للاهتمام؛
- يبدو ان اثراء الوظائف هو وسيلة جيدة لتحفيز الموظفين.

سادسا: دراسة (Silvia Avasilcai, Gabriela RUSU) بعنوان:

Human Resources Motivation : AN Organizational Performance Perspective

تمثلت مشكلة الدراسة في تحسين أنشطة العمل والاداء العام للشركة وتطوير العوامل التي تحفز الموظفين والعاملين بالشركة.

هدفت الدراسة الى تغطية الجوانب النظرية لمفاهيم وعمليات التحفيز والاداء, اذ تهدف أيضا الى توفير اطار بحث يتعلق بتأثير الدافع على اداء الموارد البشرية, وفي هذا الصدد تم تطبيق نظرية هيرزبيرغ للعاملين.

¹ - Dr. Ramesh Kumar ,Dinesh Kumar, Role of Motivation in Human Resourse Management at Workplace, 2013.

² - Silvia Avasilcai, Gabriela RUSU, Human Resources Motivation : AN Organizational Performance Perspective, Annals of the Oradea university fascicle of management and technological engineering, Iasi, Romania, 2013.

واختيرت العوامل التحفيزية التي تؤثر على نشاط الموظفين من الشركات الصناعية, ان العوامل الرئيسية التي تحفز الموظفين العاملين في الشركات الصناعية, مع تسليط الضوء على تأثير هذه القضايا في تحسين أنشطة العمل والاداء العام للشركة, ويمكن استخدام هذا الاطار من قبل المديرين والاطراف الاكاديمية أيضا, كأداة لتحسين الاداء التنظيمي, مع مراعاة دوافع عمل الموظفين, ولا شك ان اتجاهات التكامل الحالية لنظريات التحفيز تشرح سلوكيات الموظفين واحتياجاتهم المتوافقة مع الوظيفة وتنشيطهم من اجل تحسين اداء أنشطة عملهم.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: بالنظر الى الهدف من البحث, تمضي الورقة في تحليل تأثير العوامل التحفيزية السائدة على اداء عمل الموظفين, وضمن هذا فقد كانت هناك معايير اداء تمثيلية مختارة من اجل تطوير اطار بحث متكامل فيما يتعلق بالعوامل التي تحفز الموظفين العاملين في الشركات الصناعية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تطرق مجموعة من الباحثين والخبراء الى دراسات حول التحفيز (الحوافز) والابتكار ويمكن مقارنة الدراسات الحالية والدراسات السابقة من خلال ما يلي:

أولا: أوجه التشابه

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة (العراي عكاشة, 2020) من حيث تفعيل الحوافز المعنوية واعتمادها من طرف المؤسسات واستغلالها كنقطة قوة؛
- تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث التباين في حجم العينة, فقد اعتمدت الدراسات السابقة العينة كبيرة الحجم وكل دراسة اختارت العينة التي تناسب بحثها؛
- اهتمام جميع الدراسات بالحوافز والابتكار؛
- تشابهت الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال التركيز على تحفيز الموظفين وتحقيق اهداف المؤسسة؛
- سعت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تنمية الابتكار.

ثانيا: أوجه الاختلاف

- اكثر الدراسات السابقة تناولت بالبحث العلاقة بين نوع واحد من الحوافز بمتغير واحد (الاداء), بينما تناولت الدراسة الحالية بالبحث علاقة جميع انواع الحوافز (مادية, معنوية, فردية, جماعية, ايجابية, سلبية) بالابتكار؛
- في الدراسة الحالية تطرقنا في الجانب النظري للابتكار في قطاع المنتجات الذي يعرف وثيرة كبيرة من التجديد والتغيير في السوق الجزائرية, على خلاف الدراسات السابقة التي اهتمت في اغلبها بالقطاع البنكي, وشركات صناعة الأدوية؛
- لكل دراسة ميزات خاصة بها؛
- تناولت الدراسة الحالية دور التحفيز في تفعيل الابتكار في المؤسسات ولقد كان لكل دراسة متغيرات خاصة بها.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن العاملين في المؤسسة كل يختلف حسب مستوى كفاءته، ويظهر دور التحفيز والحوافز في إثارة السلوك للدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى أدائهم، فالهدف الرئيسي لأي منظمة يتمثل في الاستمرار والتطور، والفضل في ذلك يرجع الى قدرتها على التكيف ومواكبة جميع التغيرات من خلال تقديم كل ما هو جديد من افكار واساليب عمل وهذا ما يتجسد في الابتكار والذي يعد وسيلة هامة لمواجهة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية او الخارجية.

مما دفع المنظمة الى تشجيع الابتكار وتنميته من خلال توفر العديد من المقومات الادارية اللازمة لذلك كالتدريب ووجود نظام اتصالات فعال ومتطور بالإضافة الى وضع نظام حوافز مشجع للعاملين، حيث أنه من خلال هذه الحوافز يمكن بعث الرغبة في نفوس العاملين للانبثاق بكل ما هو جديد، فالمؤسسة التي توفر المناخ الذي يسوده التشجيع سواء مادي او معنوي او غيره مولدا للأفكار والابتكارات.

وعليه لا بد ان تضم المنظمة نظام فعال وعادل يدرس تلك الرغبات الظاهرة والكامنة للعاملين واستثارها لتوليد ابتكارات منها.

الفصل الثاني:

أثر الحوافز على الابتكار في

مؤسسة السلام إلكترونيكس

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول الى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة وأهم الدراسات السابقة, سيتم في هذا الفصل إسقاط أهم جوانبه على الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية, وبالضبط على قطاع الصناعات الكهرومنزلية لمؤسسة السلام الكترولنيكس STAR LIGHT, كونه من القطاعات ذات الخصوصية, ولقد الاختيار على مؤسسة السلام الكترولنيكس كدراسة حالة باعتبار ان صناعة المعدات الكهرومنزلية تتميز باعتمادها على وظائف البحث والتطوير بصورة اساسية لضمان انتاج اجهزة كهرومنزلية جديدة ومبتكرة ومتطورة باستمرار, كما أن هذه المؤسسة تسعى الى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية للمعدات الكهرومنزلية بالرغم من المنافسة العالية من اهم المؤسسات الاخرى, مثلاً: مؤسسة كوندور...

بناءا عليه تأتي هذه الدراسة للتحقق من دور التحفيز عامة والحوافز خاصة في تفعيل الابتكار في المؤسسات, واختبار الفرضيات التي وضعت في البحث, وذلك من خلال الثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة السلام الكترولنيكس -STAR LIGHT- تبسة؛

المبحث الثاني: واقع الحوافز والابتكار في المؤسسة؛

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية, تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة السلام الكترونيكس -STAR LIGHT- تبسة

قبل الدخول في الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وتحليل اثر الحوافز كألية لتفعيل الابتكار بالمؤسسة, يتعين في البداية اعطاء صورة عامة عن مؤسسة السلام الكترونيكس التي تنشط في تركيب الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية باعتبارها كمكان لا جراء التربص التطبيقي حيث امكن التطرق الى المطالب الآتية:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة السلام الكترونيكس -STAR LIGHT- تبسة

يمكن تعريف مؤسسة السلام الكترونيكس من خلال مايلي:¹

اولا: نشأتها وتطورها:

بما أن مؤسسة السلام الكترونيكس كانت بمثابة قفزة نوعية للاقتصاد الوطني, فقد اختارت لنفسها مبدأ مميز ومنطق فريد عن غيرها من المؤسسات, حيث كانت الرغبة في الخروج من دائرة التجارة, هي المنطلق الأول لها, فان الباب المؤسس للمؤسسة شرع في الاستثمار الصناعي واختيار الالكترونيك والكهرومنزلي كميدان ينشط فيه.

وقد استلزمت المفاوضات مع الشريك الأجنبي (LG) مدة سنتين كاملتين, حيث كان هذا الأخير متردد وحذر بسبب الوضعية الاقتصادية والأمنية السائدة في تلك الفترة, غير أنه انتهى به الأمر إلى قبول شراكة تقنية وتجارية.

وبعد إنشاء سلسلة التركيب المستوردة من شركة (LG), في ماي 1999 بتبسة, وبعد أن استفاد المهندسون من قرار خاص بمؤسسات ترقية الاستثمار رقم: 5270 والقرار رقم: 69961 المؤرخ في 10.6.1999, حيث فتحت أبوابها في نفس التاريخ وبعدها انطلقت في ترويج أول منتج لها أبيض "مكيف هوائي" في شهر جوان, ثم الثلجة في شهر سبتمبر, وبعدها التلفاز-منتج بني- في شهر أكتوبر من نفس السنة, وفي حلول سنة (2000) بدأت في تركيب منتج الفيديو وغسالات من عدة أنواع, مما ساعدها بعد عامين ونصف فقط من إنشائها من فرض نفسها وإثبات جدارتها في السوق الوطنية الجزائرية, حيث أدرجت ضمن المؤسسات الأولى, في ميدان تركيب الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية, بفضل الإرادة والمعرفة في التسيير ودراسة السوق وكذلك بفضل المنتجات ذات الجودة العالية المعروضة على المستهلكين, وبلغت خدمات أكثر ديناميكية وفعالية, ويرجع هذا لفترة الإرادة علاوة على الجودة العالية المعروضة وتكيفها مع متغيرات السوق, مما شجعها على الاستمرار وخلق المكانة التي تليق بها وتضمن صورة العلامة التي تمثلها.

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

تضمن الشركة حالياً تركيب فصائل من المنتج الذي تتجاوز أشكاله المتعددة 40 منتجاً من نوعية عالية، مزودة بالتكنولوجيا المتطورة وبخصوصيات تقنية متناسبة مع المعايير الدولية .

أما فيما يخص خلق مناصب الشغل، فإن المناصب المعروضة تتزايد من سنة إلى أخرى بسبب الاستثمارات المستمرة في آلات الإنتاج دون أن ننسى المشاريع التي هي في طور الإنجاز والمتمثلة في توسيع شبكة التوزيع وغيرها، شبكة خدمات ما بعد البيع، وظروف عمل مريحة ومشجعة وكذا تكوين تقني، كل هذا مضمون من المؤسسة التي همها ضمان صورة العلامة التي تمثلها، حيث أن تطور رقم الأعمال والمكانة التي تمتلكها مؤسسة السلام الكترونيكس في السوق حالياً هما أحسن مؤشران يشهدان ويؤكدان ذلك.

ثانياً: تعريفها

تعتبر السلام الكترونيكس من بين المؤسسات الوطنية الخاصة التي تساهم في خدمة الاقتصاد الوطني وتطويره في مجال إنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة أقامت شراكة مع الشركة العالمية الكورية (LG) وهي اختصار للكلمتين LIGHT و -GOLD STAR- لصناعة المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية حيث قامت هذه الأخيرة بعقد شراكة مع ستة وخمسون (56) دولة في العالم.

ومؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة أنشأت بمقتضى قرار م.ت.أ. رقم 5270 قرار رقم 69561 بتاريخ 1999/10/6 وتقع هذه الأخيرة على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 (لاروكاد)-تبسة- وتتربع على مساحة 25000 م² والتي تعود ملكيتها لأصحاب المصنع، وأنجزت برأس مال اجتماعي قدر بـ 10.400.000.00 دج، وقد تم تمويل المشروع بتمويل ذاتي 70% وقروض 30% لتقوم بنشاط رئيسي وهو الصناعة التركيبية للمنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية .

كما تم إنشاء هذا النوع بولاية تبسة، لأسباب عديدة منها¹:

• أسباب اقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

- كون الأرضية مهيأة مسبقاً لإقامة المصنع؛

- توفر المساهمين في التنمية الاقتصادية وتشجيع الاستثمار الوطني؛

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج

• أسباب اجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

- توفير مناصب الشغل،

- استغلال القدرات والكفاءات العلمية المتوفرة؛

- الاحتكاك بالخبرة الأجنبية.

• أسباب سياسية: تتمثل في:

- مشروع انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية OMC ورغبتها في التوجه لاقتصاد السوق.

المطلب الثاني: دور المؤسسة وأهدافها

لعبت مؤسسة السلام الكترونيكس منذ انطلاقتها دور المحرك في الصناعات الإلكترونية والكهرو منزلية، كما اعطت الدولة أهمية بالغة لهذه المؤسسة باعتبارها اداة استغلال وتطوير لهذه الصناعة والتركيب للمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية في القطاع الخاص، ونظرا لكون مؤسسة السلام الكترونيكس خلية فعالة تسعى جاهدة لتجسيد دورها واهدافها.

أولا: دور مؤسسة السلام الكترونيكس

من خلال تعدد المنتجات بمختلف انواعها واشكالها وهذا ما يساعد تجسيد دورها المتمثل فيما يلي:¹

- فتح مناصب شغل جديدة للقضاء على البطالة وذلك من خلال فتح نقاط بيع في مختلف انحاء الوطن؛

- اشراك كل موظف في المؤسسة من خلال النتائج المحققة سواء تعلق الامر بالنجاح وفيه هذه الحالة يتم التحفيز او بالفشل وفي هذه الحالة القيام بالأعمال التصحيحية لإزالة الخلل الموجود؛

- تعزيز استثمار المؤسسة، من خلال اكتساب مصنع تركيب يعمل بشكل آلي تماما وفق تكنولوجيا عالية؛

- التزام كل مصلحة مركزية من مصالح المؤسسة بتحرير دليل المنتج*؛

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

* - دليل المنتج: اي اعطاء توضيحات عن الخصائص التقنية للمنتجات المسوقة وعن الخدمات المقدمة عندما يتعلق الامر بالهياكل التي لا تعنى مباشرة بسلك التصنيع، هذا من اجل تقييم ومجازة مجهود كل مصلحة في الحفاظ على مستوى الاداء الذي تسعى الي الوصول اليه.

- تعتمد مؤسسة السلام الكترونيكس على تركيز كل مجهوداتها للإصغاء الى الزبائن وتقدير درجة ارضائهم على مظهرين راجحين منسويين الى:

- النتائج المحققة من قبل خدمات ما بعد البيع؛
- الاجراءات المتخذة بشأن تدوين شكاوى الزبائن والتكفل بها؛
- دفع عجلة النمو الاقتصادي وذلك بتعزيز مكانتها ضمن المؤسسات الوطنية؛
- محاولة التنسيق بين الاسواق وطلبات المستهلكين وبين نشاط المؤسسة؛
- تعامل المؤسسة مع مؤسسات اجنبية حتى تسمح لها بتبادل الخبرات والوصول الى الآفاق التي تصبو اليها.

ثانيا: أهداف مؤسسة السلام الكترونيكس

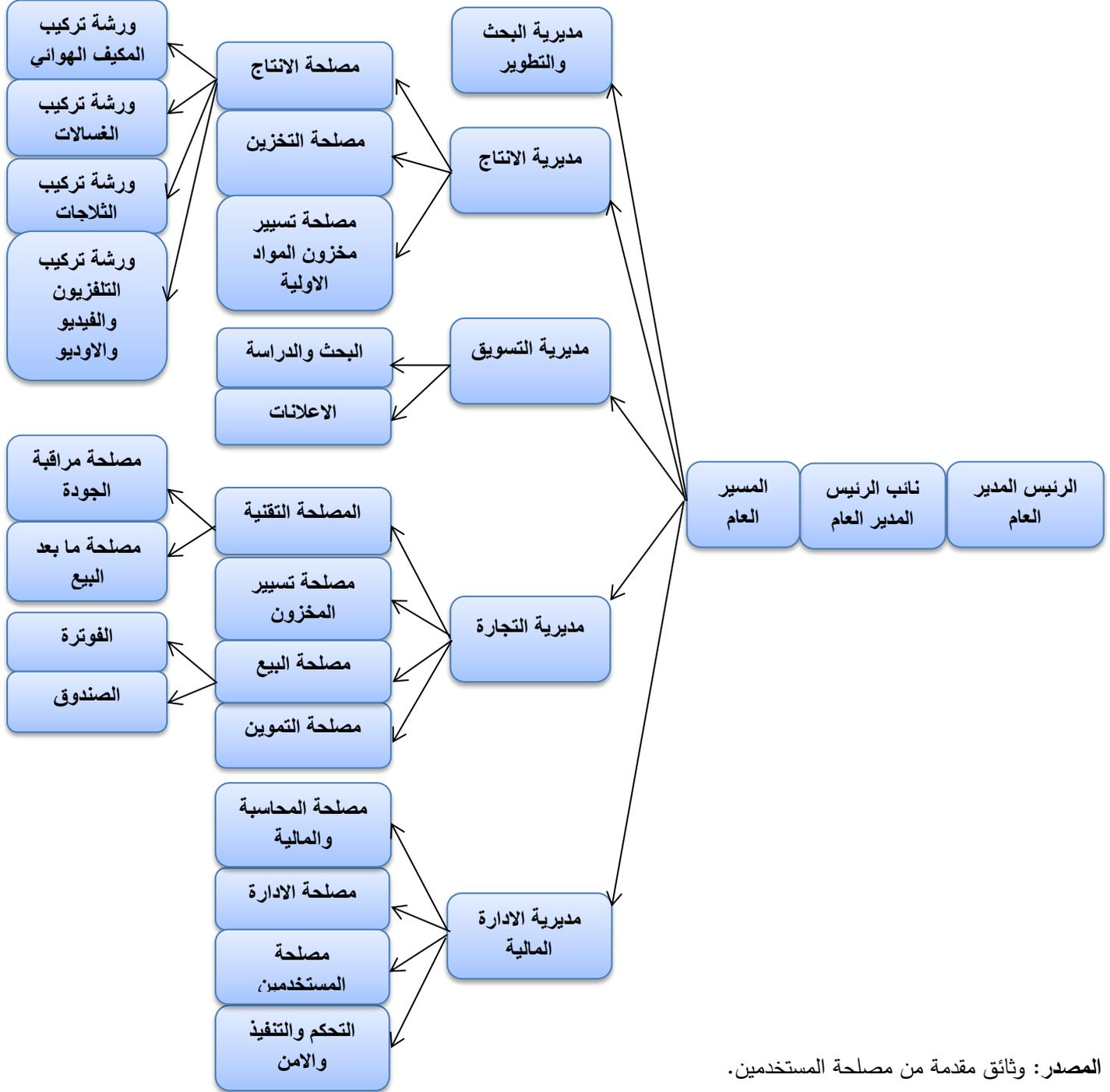
- كما هو معروف فان لكل مؤسسة اهداف تسعى لتحقيقها لبلوغ مستوى معين من القدرة على المنافسة ودخول السوق بقوة سيطرتها كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة السلام الكترونيكس حيث تتمحور اهدافها فيما يلي:¹
- توفير مناصب العمل وهذا عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية؛
 - مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية؛
 - مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق استعمال المكتبة الحديثة واعادة الرسكلة للإطارات بالخارج (المهندسين، تقنيين، اطارات)؛
 - تحقيق مستويات عالية من الارياح وباستمرار؛
 - التكيف في الوقت المناسب مع السوق الجزائرية؛
 - تطوير الاستثمارات، والاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية المتاحة؛
 - تطوير جودة المنتجات وتحسين نوعية الخدمات؛
 - التسيير الحسن لقنوات التوزيع، واحترام مواعيد تسليم المنتجات؛
 - السعي الى توسيع حصتها في السوق وكسب اسواق وعملاء جدد؛
 - العمل على الاشهار بالمؤسسة على المستوى الوطني والعالمي بالمشاركة في الملتقيات والمعارض الدولية والوصول الى مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها وذلك يسمح لها بالوصول الى المستهلك النهائي عن طريق فتح نقاط بيع جديدة تابعة للمؤسسة وهي السياسة التي تستعملها؛
 - جعل علامة السلام الكترونيكس هي المهيمنة في السوق؛
 - التخطيط للتصدير بدءا من المرحلة القادمة.

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس

لكل مؤسسة مهما كان حجمها او نوعها هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، الذي يحدد المهام والمسؤوليات داخلها، ومؤسسة السلام الكترونيكس كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام والمسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة والمتابعة للوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة، والمخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس.

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس



وفي ما يلي شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

- **الرئيس المدير العام:** يقوم بالوظائف التالية:
 - تحديد الأهداف؛
 - رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة والسهر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية؛
 - يتأرض لجنة المساهمة وأعضاء المؤسسة المساهمين.
- **نائب الرئيس:** نيابة المدير اذا كان هذا الاخير تنقل خارج وداخل الوطن بحيث تحول له كل الصلاحيات لإدارة المؤسسة.
- **المسير:** يقوم بالمهام التالية:
 - إدارة المصنع المتواجد بولاية تبسة؛
 - السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة.
- **المديرية التجارية:** تعريف المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية و ابرام الصفقات مع العملاء بمختلف انواعهم سواء كانوا تجار جملة او مؤسسات عمومية ووطنية، وضع الاستراتيجيات التجارية بمختلف انواعها.
- **مصلحة التموين:** ابرام عقود تموين المؤسسة بقطع الغيار سواء من الموردين المحليين او الاجانب.
- **مصلحة تسيير المخزون التام الصنع:** مكلفة بتسيير مخزون الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تامة الصنع خاصة المباعه منها حيث لا يسمح لهذه الاخيرة بمغادرة المصنع الا عن طريق اذن استلام تقدمه المصلحة المعنية.
- **مصلحة البيع:** تبرز مهامها كالاتي:
 - الميزانية التقديرية للمبيعات؛
 - التحقق من فواتير البيع؛
 - متابعة التحصيلات الخاصة بفواتير البيع؛
 - الفوترة (معالجة الفواتير ماليا ومحاسبيا)

¹ - تم الحصول على المعلومات من مصلحة المستخدمين.

- **المصلحة التقنية:** تتجلى مهامها كما يلي:
 - مساعدة الوظيفة التجارية في تحير المبيعات؛
 - الحضور مع المستهلك كجهاز مؤدي للخدمات اثناء البيع او كجهاز خدمات ما بعد البيع تضم مصلحتين:
- **مصلحة ما بعد البيع:** مهمة تخول للمؤسسة متابعة المنتج حتى بعد بيعه، فبالنسبة للمؤسسة فإن تجار الجملة هم الذين لهم صلاحيات متابعة المنتج ما بعد البيع.
- **مصلحة مراقبة الجودة:** تشرف على تركيب ومراقبة الجودة للأجهزة التي يكتمل صنعها بهذه المصلحة.
- **مديرية الادارة والمالية:** يركز عملها في كل ما هو مالي ومحاسبي.
- **مصلحة المحاسبة المالية:** وتظهر مهامها كالآتي:
 - مراقبة جميع الفواتير الخاصة بعمليات البيع والشراء والمتعلقة بالمديرية التجارية، ثم تخزينها على جهاز الكمبيوتر؛
 - تسجيل كافة المعاملات المحاسبية في الدفتر اليومي؛
 - اعداد دفتر الاسناد وذلك بالتنسيق مع كافة الادارات؛
 - معالجة العمليات الخاصة بتحديد اجور العمال، أي إذا كان التسديد دفعة واحدة او بالتقسيط او بالتأجيل.
- **مصلحة الادارة:** تهتم بالتنسيق وتسيير مراقبة السياسة الانتاجية للمؤسسة، ومن مهامها: تحقيق الاهداف، التقارير، البرامج، والميزانية، تحديد السياسة العامة للمؤسسة وذلك من خلال تحديد سياسة سعر المنتج، البيع والاتصال، البحث عن مخارج توزيعية، تنظيم ومراقبة عمليات الاتصال مع الفروع والوكلاء في الداخل والخارج.
- **مصلحة المستخدمين:** تهتم بالوظائف التالية:
 - الاهتمام بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة؛
 - ضبط قائمة المناصب الشاغرة داخل المؤسسة؛
 - تنظيم التقديرات داخل المؤسسة فيما يخص التوظيف، التكوين وتوزيع العمال.
- **مديرية الانتاج:** المشرفة على الانتاج.
- **مصلحة الانتاج:** مشرفة على انتاج الاجهزة حسب الورشات المشار اليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة بكل نوع من الاجهزة.
- **مصلحة التخزين:** تشرف على المنتجات وتسييرها.
- **مصلحة تسيير مخزون المواد الاولية:** هي مكلفة بالإشراف على تسيير المواد الاولية للمنتجات المتمثلة في قطع الغيار الخاصة بالأجهزة.

- **مديرية التسويق:** تشرف على تسويق المنتجات اي توزيعها وبالتالي ايصالها الى المستهلك النهائي وهذا حسب قناة التوزيع التي تتبعها المؤسسة.
 - **مصلحة الدراسات والابحاث:** تكوين خبراء ومهندسين للقيام بتحديث وزيادة تقنيات جديدة على المنتجات وبالتالي اكتساح اسواق جديدة وترويج اكبر عدد ممكن من المنتجات.
 - **مصلحة الاعلانات:** وتتم مهامها كما يلي:
 - ترقية صورة المؤسسة عن طريق الإشهار والمشاركة في التظاهرات والمعارض الدولية والجمعيات الخيرية؛
 - إعداد بطاقات فنية لمختلف أصناف المنتجات.
 - **مديرية البحث والتطوير:** وبرز مهامها كما يلي:
 - تحديد مسار التنمية وتطوير المنتجات الجديدة؛
 - السهر على توافق وترابط منتجات المؤسسة مع صورتها واستراتيجيتها؛
 - مساهمتها في إعداد مخططات التطوير في الأجل الطويل؛
 - التنسيق بين مختلف الاقسام الاخرى من اجل تحديد الخيارات الاستراتيجية الواجب تطويرها بغية المنافسة.
- المبحث الثاني: واقع الحوافز والابتكار في المؤسسة**

تعتبر مؤسسة السلام للالكترونيكس احدى مؤسسات المجموعة الوطنية لصناعة المعدات للالكترونيكس على المستوى الوطني, مما جعلها من اهم مؤسسات الصناعات الجزائرية في الوطن

المطلب الاول: عرض لمنتجات المؤسسة

مؤسسة السلام الكترونيكس متخصصة في تركيب المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية, ومن بين هذه المنتجات: التلفاز, المكيف الهوائي, الثلاجات, الغسالات...

في ما يلي عرض تفصيلي لاهم منتجات المؤسسة:¹

1/- غسالة: وبأحجامها المختلفة **7كغ, 8كغ, 9كغ**, المناسبة للعائلة الكبيرة والصغيرة, تتوفر على خصائص تجعل منها غسالة استثنائية بامتياز, غسالة تتوفر على **16** برامج غسل تشمل برامج غسل الملابس الاكثر حساسية؛

2/- شاشة تلفزيون: لتحقيق متعة مشاهدة الافلام بأحسن صورة وصوت, تلفاز **Full HD** * اليوم ضروري, فتلفاز ستار لايت **STAR LIGHT** يجلب الوان حية ويعطيك صور على نحو سلس لا تشويه فيها ولا شوائب, فهو يوفر لك الظروف المثالية بالاستمتاع بفيلم كما لو كنت في السينما؛

- ينظر الى الملحق رقم 01.

* - تعني دقة عالية, وهو اسم تجاري يعني ان جهازا (عادة ما يكون جهاز تلفزيون او شاشة فيديو) قادر على العرض في صورة فيديو تتكون من 1.080 خطا و1.920 بكسل لكل سطر, بغض النظر عن وضع الارسال الخاص به (متشابه او متدرج). هذا التنسيق مشروح 1.080 x 1.920 بكسل

3/- مكيف هوائي: مكيف الهواء ستار لايت STAR LIGHT مجهز بوظيفة التسخين والتبريد على حد سواء لذلك فانه يعمل على توفير الراحة في كل الفصول والمواسم, مكيف الهواء ستار لايت مجهز بفلاتير مضادة للبكتيريا تعمل على تصفية الهواء من كل انواع البكتيريا وبالتالي تضمن مناخا صحيا بمنزلكم, التصميم الجديد لمكيف الهواء ستار لايت انيق يتميز بخطوط متناغمة تتلاءم مع مختلف التجهيزات الداخلية لمنازلكم, فهو مصمم ليتأقلم مع جميع المناخات الاستوائي, الجاف, الصحراوي؛

4/- طبخة: تتمتع طبخة ستار لايت بمظهر انيق وعصري ينسجم مع كل تصميم المطالب, فهي مجهزة بالعديد من ميزات الطبخ التي تسمح لك بإعداد وجبات بموقدها الفوري والضبط السريع لدرجة الحرارة, هذه الطبخة سهلة الاستخدام توفر لك ما تحتاجه من نتائج مثالية, ومن العلامات المميزة الخاصة بستار لايت: زجاج ثنائي قابل للنقل, زجاج قابل للنقل بسهولة نحو الاعلى يسمح بسلاسة تنظيفه, نافذة كبيرة للرؤية الجيدة نحو الداخل وهذا لضمان المراقبة المثالية للطعام اثناء عملية الطهي؛

/- الثلاجة: تم تجهيز ثلاجات **No Frost** * مع جهاز تحميل لتهوية الهواء البارد في مناطق مختلفة من تخزين المواد الغذائية واخلاء الرطوبة وبالتالي تمكن التكنولوجيا **No Frost** من:

- تجنب تشكيل الصقيع لتسهيل الصيانة وتقليل استغلال الطاقة للحفاظ على المواد الغذائية من خلال الانخفاض السريع في درجات الحرارة وعودة اسرع الى التبريد بعد اغلاق الباب مباشرة؛
- الحصول على قراءة افضل من التسميات وتغليف المنتجات المجمدة؛
- القضاء على الروائح المنبعثة من بعض الاطعمة الموضوعة في الثلاجة في المقابل من المرجح ان تجف بعض المواد الغذائية الطازجة الموضوعة في الثلاجة, لهذا الصدد تم انشاء مقصورات **Storage-bio** **
Storage-fresh, *** لتمديد مدة صلاحيات المواد الغذائية؛

6/- ميكروويف: هو جهاز سهل وبسيط الاستعمال في المطبخ يسخن ويذيب الاطعمة في لحظات, ومن النماذج التي تتمتع بخاصية الشواء سلسلة اذ تساعد على طهي الاطباق, والميكروويف المشترك يسمح بطهي خبزة الكعك كما هو الحال في الفرن التقليدي, فهو اختيار ممتاز لتوفير مساحة اكبر, وميكروويف STAR LIGHT متراس وقوي, يسخن ويذيب كل انواع الاطعمة في لحظات دون ان يشغل مساحة كبيرة في المطبخ, سهل الاستخدام بفضل ازرار التحكم الميكانيكية وخمس مستويات للطبخ ؛

* **No Frost**: تعني بالعربية لا للصقيع, وهي تكنولوجيا مستخدمة لتصنيع الثلاجات وتعمل على أساس التبريد وتحويل السوائل الى هواء بارد بداخل الثلاجة, مما يعني عدم وجود جليد بالداخل, ويعود ذلك الى وجود سخان يقوم على نحو مستمر بإذابة الجليد ليتم التخلص منه على صورة مياه.
** **Storage-bio**: التخزين الحيوي.
*** **Storage-fresh**: التخزين الطازج.

7/- شفاطة الهواء: سحب الهواء الكلاسيكية STAR LIGHT جهاز اساسي في المطبخ لأنه يسمح بالتخلص من الادخنة المحملة بالدهون والقضاء على الروائح, ولقد تم تصميم سحابة الهواء الكلاسيكية STAR LIGHT للاستخدام مع او بدون المدخنة, فالاستخدام بالمدخنة يتم من خلال توصيل فتوحات خروج الهواء الى انبوب التصريف نحو الخارج, واذ لم يكن بالإمكان تثبيت الانبوب نحو الخارج فان سحابة الهواء الكلاسيكية STAR LIGHT مجهزة بوظيفة اعادة التدوير التي تعمل على تنقية الهواء الملوث قبل طرحه من الاعلى لذلك يمكننا استخدام فيلتر خاص للتخلص من الروائح؛

8/- ثلاجة العرض: تختلف حاجيات المستهلك وتتنوع باختلاف مجالات الحياة خصوصا فيما يتعلق بمجال اقتناء الاجهزة الكهرومنزلية المناسبة, لهذا السبب تضع STAR LIGHT باقة متنوعة من الثلاجات وتقتصر لأصحاب المحلات التجارية والمطاعم ثلاجة عرض, فهي تتميز بواجهتها الشفافة وفعالة في ادائها, واقتصادية في استهلاك الطاقة.

والجدول التالي يبين مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2020/2018

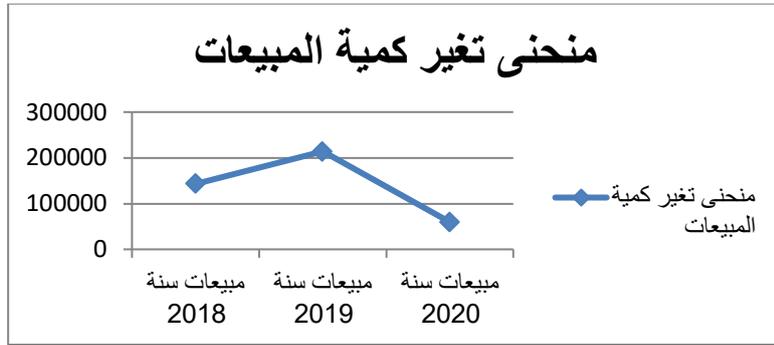
الجدول رقم (4): مبيعات منتجات المؤسسة للسنوات 2020-2018.

| 2020 | | 2019 | | 2018 | | |
|------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|-------------------|
| نسبة التغير % | كميات مبيعة (وحدة مبيعة) | نسبة التغير % | كميات مبيعة (وحدة مبيعة) | نسبة التغير % | كميات مبيعة (وحدة مبيعة) | |
| 36,77 | 9365 | 38,83 | 14812 | | 24215 | مدفئة |
| 96,08 | 2941 | 71,60 | 75149 | | 43792 | مكيف هوائي |
| 52,60 | 8642 | 84,66 | 18234 | | 9874 | طباخة |
| 47,33 | 16473 | 24,73 | 31281 | | 25078 | غسالة |
| 31,80 | 9784 | 94,11 | 14347 | | 7391 | ثلاجة |
| 79,16 | 12546 | 82,63 | 60214 | | 33019 | تلفاز |
| 72,08 | 59751 | 49,29 | 214037 | | 143369 | مجموع المبيعات |

المصدر: إعداد الطالبان بناء على معطيات المؤسسة.

من الجدول يتضح أن المبيعات لمنتج المدفئة لسنة 2019 انخفضت مقارنة بسنة 2018، حيث كانت الكمية المباعة تقدر بـ 24215 وحدة مباعة وانخفضت الى 14812 وحدة مباعة، بينما باقي المنتجات عرفت ارتفاعا ملحوظا، اما المبيعات لسنة 2020 فقد شهدت انخفاض في جميع المنتجات والكميات المباعة مقارنة بالسنوات التي قبلها، وهذا راجع انتشار فيروس كورونا في العام بأسره مما خلف خسائر وتراجع في جميع الأنشطة بما فيها مؤسسة السلام الكترونيكس التي قامت بغلق جميع الورشات مؤخرا.

الشكل رقم (09): تغير مبيعات المؤسسة للسنوات 2020/2018



المصدر: اعداد الطالبتان بناء على معلومات الجدول.

المطلب الثاني: اساليب الحوافز في المؤسسة

باعتبار الموارد البشرية تمثل القاعدة الاساسية في عملية الانتاج، فان مؤسسة السلام للالكترونيكس تهتم بهذه الموارد وتعمل على زيادة كفاءتهم وادائهم لها من خلال وظيفة الحوافز، لذا سيتم تسليط الضوء على التحفيز الايجابية والتي تضم التحفيز المادية والمعنوية، وكذلك التحفيز السلبية التي تطبقها هذه المؤسسات، وذلك كما يلي:¹

اولا: الحوافز المادية: والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الافراد المتنوعة والمتزايدة، وتمثل اهم الدوافع الايجابية واهمها:

- **الأجر:** يلعب دورا هاما في الحفاظ وبقاء الكفاءات في المؤسسة، كونه الوسيلة الاولى لمسايرة متطلبات المعيشة والسبيل نوعا ما لتحقيق الحاجات الغير منتهية؛

¹ - معلومات متحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية.

- **المكافآت:** تقدم المؤسسة نوعين من المكافآت وهما:
- **المكافآت شهرية:** تمنحها المؤسسة على اساس كمية الانتاج وكذلك كمية التسويق او التوريد, ويتم منحها على اساس نسبة من الاجر القاعدي, وبدورها تنقسم الى:
- منحة المكافآت الفردية ؛
- منحة المكافآت الجماعية ؛
- **المكافآت السنوية:** تمنحها المؤسسة كل سنة على اساس نسبة من الارباح التي تحققها سنويا والتي تقدر بـ 20 ومنه فان المؤسسة تطبق مبدأ المشاركة في الارباح.

ثانيا: الحوافز المعنوية: والتي تكون في صورة غير ملموسة, وهي في غاية الاهمية لأنها تزيد من تماسك العاملين ومن اهمها ما يلي:

- **الترقيات:** وتعتبر من اهم اشكال الحوافز المعنوية, والتي تساهم في اتقان العمل, والترقية في مؤسسة السلام الكترونيكس تمنح عندما تكون مناصب شاغرة؛
- **الشهادة:** بعد رفع المستوى التعليمي للعامل وحصوله على شهادة اعلى, تقوم المؤسسة بتزقيته الى مستوى اعلى؛
- **الاقدمية:** اي كلما زادت عدد سنوات العمل في المؤسسة كلما اكتسب الخبرة, وبالتالي تصبح لديه الأولوية في شغل المناصب الشاغرة الأكثر مستوى من منصبه؛
- **الخدمات الاجتماعية:** تمنح المؤسسة للعاملين خدمات اجتماعية متنوعة ومنها الترفيهية كذلك وهي متنوعة والتي تتمثل في:

- يوجد لدى المؤسسة طبيب لمعالجة العاملين في الحالات المستعجلة يطلقون عليه اسم طب العمل, كما امضت عقود مع بعض المستشفيات لمعالجة العمال, والتكاليف تقوم المؤسسة بدفع جزء منها والباقي يدفعه العامل؛

- توفير وسائل النقل بالقدر الكافي لتمس جميع فئات العمال, ويتم استئجارها بعقود سنوية محددة القيمة والمدة, وهي تعمل بحسب اوقات عمل من اجل نقل العمال, ومن لم يتم الاستفادة منها يعوض نقدا؛

- اقامة قرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون الحج او العمرة ممولة كليا من طرف المؤسسة ودون انقطاع للراتب؛

- كذلك تمنح المؤسسة للعمال رحلات ترفيهية سنوية مدفوعة التكاليف.

وهذا بالإضافة الى ميداليات الوفاء التي تعطى لتشجيع ذوي الافكار المبتكرة, ومكافأة الاداء الجيد بصفاته المهنية الاستثنائية الخاصة مثل اتقان عمل ما, فترة عمل طويلة, عملية تفاني استثنائية.... وغيرها, من النظام الداخلي للمؤسسة.

ثالثا: الحوافز السلبية: تفرض المؤسسة عقوبات على العاملين عند ارتكاب الاخطاء مثل الغيابات, والتأخرات والتزوير وإفشاء الأسرار المهنية....,ويمكن ان تكون هذه العقوبات في صورة حوافز لعدم تكرار تلك الأخطاء وتصنف في ثلاث درجات وهي:

• **عقوبات من الدرجة الأولى:** وتتمثل هذه العقوبات في ما يلي:

- الانذار سواء كان شفهي او كتابي؛

- التوبيخ؛

- التوقيف عن العمل من يوم الى 3 ايام.

• **عقوبات من الدرجة الثانية:** وتتمثل فيما يلي:

- التسريح من العمل من 8 ايام الى 15 يوم.

• **عقوبات من الدرجة الثالثة:** وهي العقوبات قاسية وتتمثل في:

- التسريح من العمل نهائيا؛

- التخفيض في الرتبة او التحويل.

ومن الجدير ذكره ان هذه العقوبات في مؤسسة السلام للالكترونيكس تبقى مجرد امور شكلية فقط, وحتى

ان طبقت لا تطبق بالشكل الصحيح.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية, تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أهتم هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة, ومختلف الادوات المستعملة في التحليل, كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم الى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تناول هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الادوات المستعملة.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة السلام للإلكترونيكس وذلك لسنة 2021, حيث يقدر عدد العاملين بـ (687) موظف, وبما ان الدراسة تهتم بالابتكار فان مجتمع الدراسة يتمثل ويركز على الموظفين المبتكرين في المؤسسة.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

بما ان الدراسة تهتم بالابتكار, قمنا بتحديد عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة وقدرت هذه العينة بـ (50) موظف, مما تقابلها نسبة 7,27%, حيث قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم وبعد جمعها استبعدنا (2) من الاستبيانات لعدم اكتمالها وعدم الاجابة بطريقة صحيحة وفي الاخير اعتمدنا (48) استبيانة للدراسة. والجدول التالي يوضح كما يلي:

الجدول رقم (5): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

| النسبة | العدد | الاستبيان |
|--------|-------|-----------------|
| 100 | 50 | الموزعة |
| 4 | 2 | المستبعدة |
| 96 | 48 | الصالحة للتحليل |

المصدر: إعداد الطالبتان

ثالثاً: أدوات الدراسة

تم اللجوء الى استخدام مجموعة من الادوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك تماشياً مع نوعية الموضوع وتتمثل في:

1/-المقابلة: يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد او مجموعة افراد للحصول على الاجابة للأسئلة, وقد اعتمدنا في بحثنا المقابلة مع مدير المؤسسة وذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى الاهتمام بالحوافز المطبقة والابتكار المتبع في المؤسسة.

2/-الاستبيان: تقتضي اهداف الدراسة وما طرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه الى الموظفين المبتكرين للإجابة عليها.

3/-الهدف من الاستبيان: يهدف الاستبيان الى التعرف الى مدى تطبيق الحوافز وتقييم الابتكار المقدم من طرف مؤسسة السلام الكترونيكس ودراسة علاقة الحوافز المقدمة للعاملين في التأثير على الابتكار بها وهذا من خلال المحاور الثلاث التي يتكون منها الاستبيان:

- **تصميم الاستبيان:** من حيث تصميم استبيان البحث, فهو يتكون من ثلاث محاور كما يلي:

- المحور الأول: البيانات العامة

يتعلق المحور الاول من الاستبيان بالعوامل الديمغرافية للعينة من حيث السن, الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة, المستوى الوظيفي.

- **المحور الثاني:** يهتم المحور الثاني من الاستبيان بالحوافز على مستوى مؤسسة السلام الكترونيكس وذلك من خلال 21 عبارة, حيث قسمت العبارات كما يلي:

✓ **الحوافز المادية:** تتكون من 04 عبارات والتي تهتم بالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية والتأمينات والعلاوات التي تمنحها المؤسسة للعاملين.

✓ **الحوافز المعنوية:** تتكون من 04 عبارات وتهتم بمشاركة العاملين من اتخاذ القرارات ومشاركتهم الصلاحيات المفوضة من طرف المؤسسة والتقدير والتشجيع على أدائهم المقدم.

✓ **الحوافز الفردية:** والمتكونة من 03 عبارات وتهتم المؤسسة بتحفيز عمالها المتميزين خاصة العامل المبتكر الذي يقدم مجهود وافكار واداء جيد بمفرده.

✓ **الحوافز الجماعية:** وتتكون من 03 عبارات وهذه الحوافز التي تهتم بالتحفيز الجماعية للعاملين من تقديم منح ومكافآت جماعية وشكرهم وتشجيعهم على ادائهم الجماعي.

✓ الحوافز الايجابية: تتكون من 03 عبارات اي تقوم المؤسسة بتكريم وتشجيع وشكر وتقدير العاملين على حسن ادائهم وافكارهم المبتكرة والمزيد من المثابرة.

✓ الحوافز السلبية: متكونة من 04 عبارات اي ان المؤسسة تطبق عقوبات وانذارات وتحذيرات لكل من يخطئ في عمله وتلجأ الى تأجيل كل الترقيات والعلوات والامتيازات الخاصة بها.

- المحور الثالث: يتعلق هذا المحور بالابتكار في المؤسسة وذلك من خلال 10 عبارات, الذي يتمحور حول حرص واهتمام المؤسسة بالأفكار الجديدة وتمنح حرية طرح الآراء ومشاركتها مع مرؤوسيهها, وهذا بتوفير التقنيات الحديثة وتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال الابتكار, مع تشمين المؤسسة لأفكار العمال الجديدة وبراءات الاختراع التي تحصلت عليها المؤسسة.

4/- ثبات صدق الاستبيان: تأكدت فعالية وثبات الاستبيان من خلال قياس معامل الفا كرومباخ, حيث بلغ 80,6% بين العبارات المكونة للحوافز المادية, و 80,7% فيما يخص عبارات الحوافز المعنوية, بينما بلغ 88,0% بين عبارات الحوافز الفردية, و 64.2% بين عبارات الحوافز الجماعية, وبلغ 79.9% بين عبارات الحوافز الايجابية, بينما بلغ 82,8% للحوافز السلبية, وبلغ 96.2% للابتكار, وهذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات وارتباط بين عبارات كل محور.

اما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت 95,9% وبالتالي فهي قيم ذات دلالة احصائية عالية ودليل على الاتساق والثبات بين عبارات النموذج المستعمل, ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6): معامل الفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

| المجموع | الحوافز في المؤسسة | | | | | | | المحاور البيان |
|---------|----------------------|--------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| | الابتكار بالمؤسسة | الحوافز السلبية | الحوافز الايجابية | الحوافز الجماعية | الحوافز الفردية | الحوافز المعنوية | الحوافز المادية | |
| 95,5 | 96,2 | 82,8 | 79.9 | 64.2 | 88,0 | 80,7 | 80,6% | معامل الفا كرومباخ |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

كما تم قياس متغيرات المحور الثاني والثالث باستخدام مقياس " ليكرت " الخماسي لأنه انسب المقاييس التي تسمح بقياس الحوافز المطبقة والابتكار في المؤسسة, حيث قمنا بإعطاء الدرجات التالية موزعة على مقياس ليكرت وذلك كما يلي:

موافق تماما: درجة 01.

موافق: درجة 02.

محايد: درجة 03.

غير موافق: درجة 04.

غير موافق تماما: درجة 05.

| | | | | |
|---|--------|--------|--------|---------------|
| 0 | 2,5 | 3,5 | 5 | |
| | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | درجة الموافقة |

رابعا: الادوات الاحصائية المستعملة: شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة الاستعانة ببرمجية الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss (statistical package for social sciences) على استخدام الادوات التالية:

1/- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل الفا كرونباخ؛

2/- التكرارات والنسب لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها, وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة / المجموع الكلي للتكرارات) x 100

3/- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة افراد العينة على كل محور من محاور الحوافز (الحوافز المادية, الحوافز المعنوية, الحوافز الفردية, الحوافز الجماعية, الحوافز الايجابية, الحوافز السلبية) التي تمنحها المؤسسة, والابداع الاداري.

- الانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت لقيم اجابات افراد العينة على المتوسط الحسابي.

4/- أساليب الارتباط والانحدار وما يصاحبها من اختبار T وذلك لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة (مستقل) والابتكار (تابع)، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5% (درجة الثقة في هذه الحالة 95%).

5/- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحقيق شروط استخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution للتأكد من اتباع بيانات التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Smirnov One Sample Kologorov- test والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (7): المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | الاختبار | مستوى الدلالة |
|-----------|----------|---------------|
| الحوافز | 0.774 | 0,587 |
| الابتكار | 1,464 | 0,512 |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتبين ان الدلالة الاحصائية لاختبار كلومغروف للمتغير المستقل (الحوافز) قد بلغت 0,587 وللمتغير التابع (الابتكار) بلغت 0,512 وهما اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية 5% مما يدل على ان المتغيرين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي، وبالاعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير الى انه كلما كان حجم العينة اكبر من 30 وكان له وسط حسابي وتباين فان توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيانات

حاولنا في هذا المطلب دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، اضافة الى تحليل البيانات المتعلقة بتقديم الحوافز ومنحها للعاملين وتطبيق الابتكار في مؤسسة السلام إلكترونيكس.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تناول المحور الاول من الاستبيان بعض البيانات العامة والمتمثلة في السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

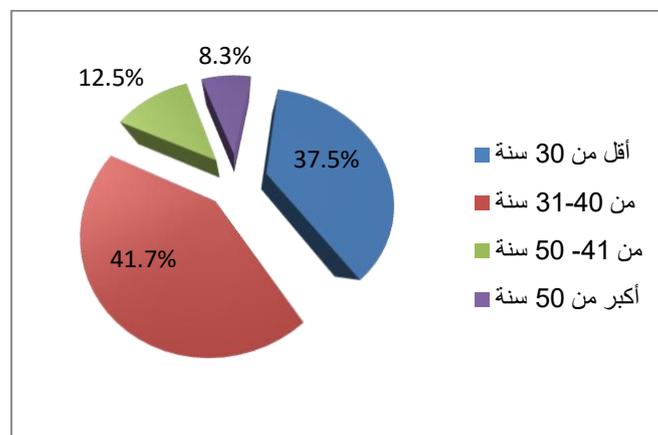
1/- السن: تم توزيع افراد العينة حسب السن الى أربع فئات كما يلي:

الجدول رقم (8): توزيع افراد عينة الدراسة حسب فئة العمر

| العمر | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة | 18 | 37,5% |
| من 31 - 40 سنة | 20 | 41,7% |
| من 41 - 50 سنة | 6 | 12,5% |
| أكبر من 50 سنة | 4 | 8,3% |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية من 31 - 40 سنة, لأن هذه الفئة قادرة على العطاء أكثر وقد كانت نسبتها 41,7% , تلتها النسبة 37,5% مقابلة للفئة العمرية أقل من 30 سنة, ثم الفئة العمرية من 41 - 50 سنة بنسبة 12,5% , وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 8,3% .
الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

2/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يلي:

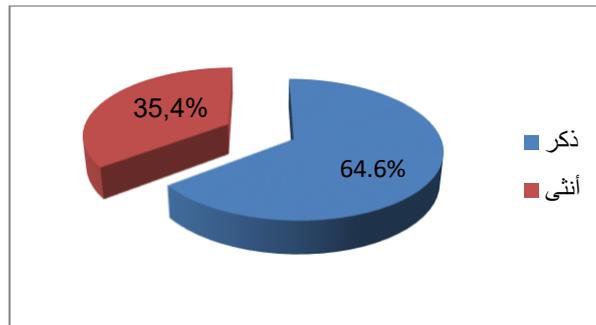
جدول رقم (9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 31 | 64,6 |
| أنثى | 17 | 35,4 |
| المجموع | 48 | 100 |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن نسبة 64,6% من العينة ذكور, و نسبة 35,4% من العينة إناث, ولأن أغلب أفراد العينة ذكور هذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على الانتاج فهي تحتاج الى جهد عضلي اكثر خاصة في عملية تركيب مختلف المنتجات, والشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

3/- المؤهل العلمي: يمثل الجدول توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

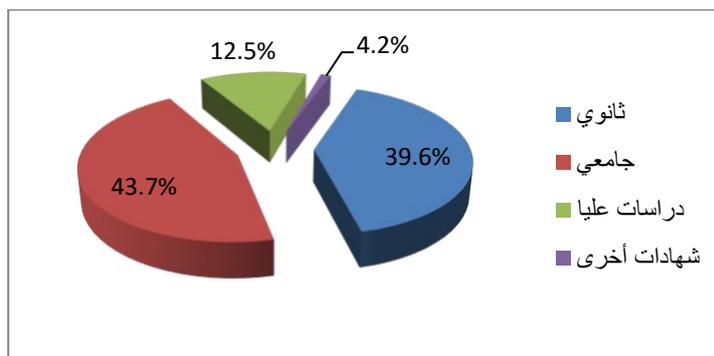
الجدول رقم (10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المؤهل العلمي | ثانوي | جامعي | دراسات عليا | شهادات أخرى | المجموع |
|---------------|-------|-------|-------------|-------------|---------|
| التكرار | 19 | 21 | 6 | 2 | 48 |
| النسبة % | 39,6 | 43,7 | 12,5 | 4,2 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

اتضح خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي, إذ بلغت نسبتهم 43,7%, و يليها المستوى ثانوي الذي بلغت نسبته 39,6%, بينما أخذت الدراسات العليا نسبة 12,5%, وأخيرا نسبة الشهادات الأخرى بـ 4,2%, وهكذا يمكن القول أن الفئة الأكثر هي الجامعيين هذا لانهم ذوي خبرات ميدانية خاصة في النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة , وأيضا حتى يتم توظيف اليد العاملة ذات مستوى جامعي لأنها من أكثر الفئات التي مستها البطالة, والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

4/- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

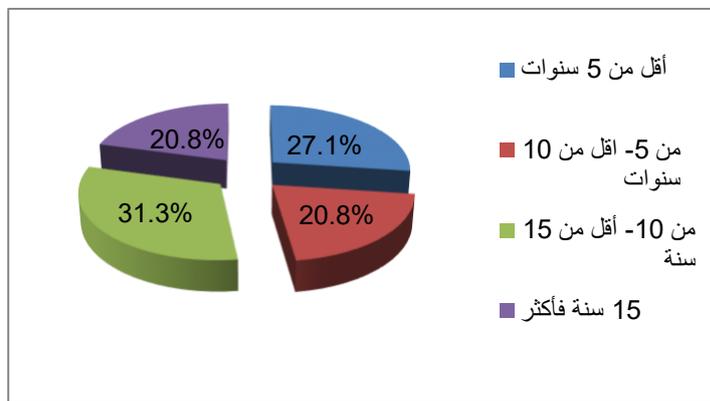
جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| الخبرة | اقل من 5سنوات | من 5- اقل من 10 سنوات | من 10- اقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر |
|---------|---------------|-----------------------|----------------------|--------------|
| التكرار | 13 | 10 | 15 | 10 |
| النسبة% | 27,1 | 20,8 | 31,3 | 20,8 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 31,3% من أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية، وما نسبته 27,1% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية، أما نسبة 20,8% من أفراد العينة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات خبرة مهنية، ونفس النسبة (20,8%) من أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة خبرة مهنية، ويمكن القول أن أغلب أفراد العينة هي التي خبرتها من 10 - أقل من 15 سنة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة أكثر إلماماً ومعرفة وخبرة بما يحدث في مثل هكذا مؤسسات، وهو ما يحفز على الاقتناع بالمعلومات التي تم التحصل عليها من طرفهم، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

5/- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

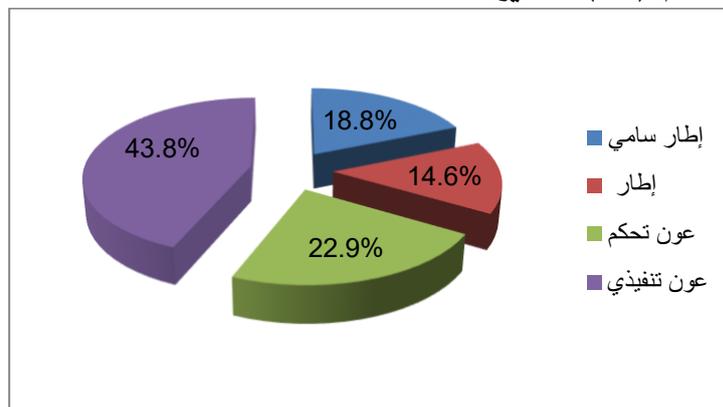
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

| الوظيفة | اطار سامي | إطار | عون تحكم | عون تنفيذي | المجموع |
|----------|-----------|------|----------|------------|---------|
| التكرار | 9 | 7 | 11 | 21 | 48 |
| النسبة % | 18,8 | 14,6 | 22,9 | 43,8 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 43,8% من العينة تمثل فئة أعوان تنفيذيين, وهذا راجع لنشاط المؤسسة واعتمادها أكثر على الأعوان التنفيذيين لتحقيق اعلى معدل من الانتاج, وتليها أعوان التحكم بنسبة 22,9% , أما الوظائف الأخرى كانت نسبتها بين الإطارات السامية حيث بلغت 18,8% ثم نسبة الاطارات بلغت 14,6% .

الشكل رقم (14): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

2- تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الحوافز والابتكار في المؤسسة: تعرضنا فيما يلي الى إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات (31 عبارة) المقسمة الى محورين, الاول للحوافز (الحوافز المادية, الحوافز المعنوية, الحوافز الفردية, الحوافز الجماعية, الحوافز السلبيه), اما المحور الثاني يتمثل في الابتكار.

أولاً: الحوافز

1- الحوافز المادية: يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الحوافز المادية المقدمة الى افراد العينة:

الجدول رقم (13): تقييم الحوافز المادية في مؤسسة السلام الكترونيكس

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 4 | متوسطة | 1,18 | 3,31 | تتقاضى أجرا يتوافق مع الجهد الذي تبذله | 1 |
| 3 | متوسطة | 1,10 | 3,29 | تقدم لك المؤسسة مكافآت مالية مقابل عملك وطريقة انجازه | 2 |
| 1 | مرتفعة | 0,92 | 1,93 | تقدم لك المؤسسة خدمات اجتماعية كالنقل, الاكل, العلاج | 3 |
| 2 | مرتفعة | 1,02 | 2,08 | توفر لك المؤسسة تأمينات متعددة | 4 |
| | متوسطة | 1,055 | 2,65 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز المادية | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن العبارة 1 (الاجر الذي يحصل عليه الموظفين يتوافق مع الجهود المبذولة) و العبارة 2 (تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت مالية مقابل العمل وطريقة إنجازهم), حصلتا على متوسطات حسابية مرجحة بـ 3,31 و 3,29 على الترتيب مما يعكس درجة موافقة متوسطة وذلك بانحراف معياري 1,18 و 1,10 على الترتيب, بينما حصلت كل من العبارة 3 (تقدم المؤسسة للموظفين خدمات اجتماعية كالنقل, الأكل, العلاج) والعبارة 4 (توفر المؤسسة تأمينات متعددة للموظفين) على متوسطات حسابية مرجحة بـ 1,93 و 2,08 على الترتيب وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0,92 و 1,02 على الترتيب, أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2,65 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الحوافز المادية وبانحراف معياري الذي قدر بـ 1,055.

2- الحوافز المعنوية: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على وجود الحوافز ومنحها الى افراد العينة فيما يخص الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (14): تقييم الحوافز المعنوية في مؤسسة السلام للالكترونيكس

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 2 | متوسطة | 1,283 | 2,98 | تتحصل على ترقية نتيجة لأدائك الجيد | 5 |
| 1 | متوسطة | 1,349 | 2,81 | تقدم لك المؤسسة شهادات تقدير لتشجيعك على العمل بكفاءة | 6 |
| 3 | متوسطة | 1,164 | 3,02 | تفوض لك المؤسسة صلاحيات لتحسين حس المسؤولية لديك | 7 |

| | | | | | |
|---|----------------------------------|------|-------|--------|---|
| 8 | يتم اشراكك في عملية اتخاذ القرار | 3,13 | 1,332 | متوسطة | 4 |
| المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز المعنوية | | | | | |
| | | 2,99 | 1,282 | متوسطة | |

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن العبارات 5 (يتحصل الموظف على ترقية نتيجة الاداء الجيد) والعبارة 6 (تقدم المؤسسة شهادات تقدير للموظفين لتشجيعهم على العمل بكفاءة) والعبارة 7 (تفوض المؤسسة صلاحيات للموظفين لتحسين حس المسؤولية لديهم) والعبارة 8 (تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار) تظهر متوسطات حسابية 2.98, 2.81, 3.02, 3.13 على الترتيب وهذا ما يعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بانحرافات معيارية 1.283, 1.349, 1.164, 1.332, أما المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2.99 نفس درجة موافقة متوسطة على الحوافز المعنوية بالانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.282.

3- الحوافز الفردية: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على منح وتقديم الحوافز الفردية الى أفراد العينة.

الجدول رقم (15): تقييم الحوافز الفردية في مؤسسة السلام الكترونيكس

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 9 | تقدم لك المؤسسة علاوات في حالة بذلك جهد إضافي | 3,48 | 1,052 | متوسطة | 2 |
| 10 | تخصص لك المؤسسة مكافآت لتميزك فقط | 3,63 | 0,890 | منخفضة | 3 |
| 11 | تقدم المؤسسة الشكر والثناء للعامل الأفضل أداء | 3,40 | 1,086 | متوسطة | 1 |
| | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز الفردية | 3,50 | 0,910 | منخفضة | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول اعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يبدون موافقة منخفضة في العبارة 10 (تخصص المؤسسة للعامل مكافآت عند تميزه في العمل مقارنة ببقية العاملين), لانطوائها على متوسط حسابي 3.63, وانحراف معياري 0.890, بينما العبارة 9 (تقدم المؤسسة للعامل علاوات عند قيامه بجهد إضافي), والعبارة 11 (تقدم المؤسسة الشكر والثناء للعامل الافضل أداء) يبدون موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.48, 3.40 وهذا يوافق درجة موافقة متوسطة وذلك بانحراف معياري 1.052, 1.086, اما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3.50 مما يعكس درجة موافقة منخفضة على الحوافز الفردية وبالانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.910.

4- الحوافز الجماعية: يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على توفر ومنح الحوافز الى أفراد العينة فيما يخص الحوافز الجماعية:

الجدول رقم (16): تقييم الحوافز الجماعية في مؤسسة السلام الكترونيكس

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 2 | متوسطة | 1,484 | 3,08 | تعمل المؤسسة على تشجيعكم نتيجة عملكم الجاد | 12 |
| 1 | متوسطة | 1,190 | 3,04 | تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعكم على العمل الجماعي | 13 |
| 3 | منخفضة | 1,153 | 3,56 | تقوم المؤسسة بإشراك كل العاملين في عملية اتخاذ القرار قصد تحميلكم المسؤولية وتحفيزكم على العمل بكفاءة | 14 |
| | متوسطة | 1,276 | 3,23 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز الجماعية | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول اعلاه يتضح ان اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو العبارة 12 (تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين نتيجة عملهم الجاد), والعبارة 13 (تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي), كانت ضمن الموافقة المتوسطة 3.08, 3.04 وانحرافات معيارية بـ 1.484, 1.190, بينما العبارة 14 (تقوم المؤسسة بإشراك كل العاملين في عملية اتخاذ القرار قصد تحميلهم المسؤولية وتحفيزهم على العمل بكفاءة), توجي بدرجة موافقة منخفضة وذلك بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.153, اما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية فهو يقدر بـ 3.23 مما يعكس درجة متوسطة على الحوافز الجماعية بالانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.276

5- الحوافز الإيجابية: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على توفر الحوافز المقدمة الى افراد العينة فيما يخص الحوافز الايجابية

الجدول رقم (17): تقييم الحوافز الايجابية في مؤسسة السلام الكترونيكس

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 1 | متوسطة | 1,287 | 2,60 | تلمي المؤسسة مختلف حاجاتكم للحث على العمل بتوجيهاتها | 15 |
| 2 | متوسطة | 1,328 | 3,33 | تقوم المؤسسة بتكريمكم وشكركم على حسن ادائكم والمزيد من المثابرة | 16 |
| 3 | متوسطة | 1,365 | 3,40 | تعمل المؤسسة على منحكم علاوات لتشجيعكم على اداء احسن | 17 |
| | متوسطة | 1,327 | 3,11 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز الجماعية | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول اعلاه يتضح ان اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو العبرة 15 (تلمي المؤسسة مختلف حاجيات العاملين للحث على العمل بتوجيهاتها) ,والعبرة 16 (تقوم المؤسسة بتكريم العاملين وشكرهم على حسن الأداء وللمزيد من المثابرة) , والعبرة 17 (تعمل المؤسسة على منح العاملين علاوات لتشجيعهم على أداء أحسن) ,بيدون موافقة متوسطة لأفراد العينة بمتوسطات قدرها 2.60, 3.33, 3.40 على الترتيب بانحرافات معيارية قدرت بـ: 1.287, 1.328, 1.365, اما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3.11 مما يعكس درجة متوسطة على الحوافز الايجابية بالانحراف المعياري الذي قدر بـ 1.327

6- الحوافز السلبية: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على تقييم الحوافز السلبية المقدمة الى افراد العينة

الجدول رقم (18): تقييم الحوافز السلبية في مؤسسة السلام الكترونيكس

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 1 | مرتفعة | 1,362 | 2,35 | تعاقبكم المؤسسة عند الخطأ في عملكم | 18 |
| 2 | مرتفعة | 1,397 | 2,42 | توجه لكم المؤسسة انذارات وتحذيرات عند التقصير في العمل | 19 |
| 4 | متوسطة | 1,202 | 3,46 | تخصم المؤسسة من اجوركم عند التقصير في العمل | 20 |
| 3 | متوسطة | 1,588 | 2,90 | تلجأ المؤسسة الى تأجيل الترقيات والعلاوات للذين لا يعملون بتوجيهاتها | 21 |
| | متوسطة | 1,387 | 2,78 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز السلبية | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول اعلاه تظهر العبرة 18 (تعاقب المؤسسة العاملين عند الخطأ في العمل), والعبرة 19 (توجه المؤسسة انذارت وتحذيرات للعاملين عند التقصير في العمل) بمتوسط حسابي 2.35, 2.42 على الترتيب ضمن درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري قدر بـ 1.362 و 1.397 على التوالي, في حين تظهر متوسطات حسابية بـ 2.90 و 3.46 بدرجة متوسطة للموافقة بانحرافات معيارية قدرت بـ 1.588 و 1.202 للعبارات 21 (تلجأ المؤسسة الى تأجيل الترقيات والعلاوات للعاملين الذين لا يعملون بتوجيهاتها) والعبرة 20 (تخصم المؤسسة من اجور العاملين عند التقصير في العمل), اما المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2.78 نفس درجة موافقة متوسطة على الحوافز السلبية وبانحراف معياري الذي قدر بـ 1,387.

ثانيا: الابتكار

1- الابتكار: يتضمن هذا المحور 10 عبارات تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو الابتكار في المؤسسة, والجدول الموالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل عبارة

الجدول رقم (19): تقييم الابتكار في مؤسسة السلام الكترونيكس

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 7 | منخفضة | 1,288 | 3,58 | تحرص ادارة المؤسسة على الاهتمام بالأفكار الجديدة لكم | 22 |
| 9 | منخفضة | 1,250 | 3,65 | تمنح لكم المؤسسة فرص طرح آرائكم, افكاركم, ومقترحاتكم وان كانت مخالفة لرأي رؤسائكم | 23 |
| 10 | منخفضة | 1,210 | 3,69 | توفر لكم المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة | 24 |
| 4 | منخفضة | 1,173 | 3,5 | تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة وتتبناها | 25 |
| 6 | منخفضة | 1,304 | 3,54 | تعمل المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدتكم على حل المشاكل التي قد تواجهكم | 26 |
| 2 | متوسطة | 1,419 | 3,33 | تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدراتكم على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها | 27 |
| 5 | منخفضة | 1,339 | 3,5 | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لكم في مجال الابتكار | 28 |
| 1 | متوسطة | 1,449 | 2,92 | تشجع المؤسسة النشاط الجماعي بين الفرق من اجل التحسين | 29 |
| 3 | متوسطة | 1,328 | 3,35 | تتمن المؤسسة افكار العمال الجديدة في تحسين نشاطاتها | 30 |
| 8 | منخفضة | 1,221 | 3,63 | لدى المؤسسة براءات اختراع | 31 |
| | متوسطة | 1,289 | 3,47 | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للابتكار | |

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول اعلاه يتضح ان العبارات 31 (لدى المؤسسة براءات اختراع), والعبارة 28 (تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية للعاملين في مجال الابتكار), والعبارة 26 (تعمل المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدة العاملين على حل المشاكل التي قد تواجههم), والعبارة 25 (تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتتبنهاها), والعبارة 24 (توفر المؤسسة للعاملين المناخ الملائم لتطبيق الافكار الجديدة), والعبارة 23 (تمنح المؤسسة للعاملين فرص لطرح آرائهم وافكارهم ومقترحاتهم وان كانت مخالفة لرأي رؤسائهم), والعبارة 22 (تحرص ادارة المؤسسة على الاهتمام بالافكار الجديدة للعاملين), حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 3.54, 3.5, 3.63, 3.58, 3.65, 3.69, 3.5, 3.5, 3.69, 3.5, مما يعكس درجة موافقة منخفضة وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 1.221, 1.288, 1.250, 1.210, 1.173, 1.304, 1.339, (تضمن المؤسسة افكار العمال الجديدة في تحسين نشاطاتها), والعبارة 29 (تشجع المؤسسة النشاط الجماعي بين الفرق من اجل التحسين), والعبارة 27 (تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها) على متوسطات حسابية على التوالي تقدر بـ 3.33, 2.92, 3.35 على الترتيب وهذا ما يترجم موافقة متوسطة بانحرافات معيارية 1.419, 1.449, 1.328 على التوالي, اما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3.47 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الابتكار بالانحراف المعياري الذي قدر بـ 1,298.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة الى عرض النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة.

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والابتكار, ولاختبار هذه الفرضيات لابد من التعرف ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الابتكار وكل من انواع الحوافز (المادية, المعنوية, الفردية, الجماعية, الايجابية, السلبية), وذلك باعتبار الابتكار تابع وكل نوع من انواع الحوافز عامل مستقل, حيث تم قبول او رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية, اذ ترفض الفرضية اذا كان مستوى المعنوية اكبر من 0,05. كما تم أيضا حساب معامل الارتباط بين كل نوع من انواع الحوافز السابقة الذكر والابتكار, مع العلم ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1) وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما, ويستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين اذا كانت طردية او عكسية عن طريق اشارة معامل الارتباط, فاذا كانت اشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين واذا كانت اشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين, اما معامل التحديد هو الذي سيستدل به على درجة تأكيد كل نوع من انواع الحوافز على الابتكار.

1- اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس عند مستوى الدلالة (0,05), والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز المادية والابتكار

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | معامل الانحدار b | T المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | |
|---------------|-------------|------------------|------------|---------------|----------------|-----------------|
| 0,039 | 1 | 1,035 | 5,507 | 0,387 | 0,630 | الحوافز المادية |
| | 46 | | | | | |
| | 47 | | | | | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,039 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والابتكار, اي ان الفرضية صحيحة ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,630 الذي يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما, ومن معامل التحديد نجد ان الحوافز المادية تؤثر وتتحكم في الابتكار بـ: 38,7%.

2- اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس عند مستوى الدلالة (0,05), والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز المعنوية والابتكار

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | معامل الانحدار b | T المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | |
|---------------|-------------|------------------|------------|---------------|----------------|------------------|
| 0,045 | 1 | 0,767 | 7,921 | 0,577 | 0,760 | الحوافز المعنوية |
| | 46 | | | | | |
| | 47 | | | | | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,045 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والابتكار, ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,760 الذي يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما, ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز المعنوية تؤثر وتتحكم في الابتكار بـ: 57,5%.

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الفردية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس عند مستوى الدلالة (0,05), والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار الفرضية الثالثة للعلاقة بين الحوافز الفردية والابتكار

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | معامل الانحدار b | T المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | |
|---------------|-------------|------------------|------------|---------------|----------------|-----------------|
| 0,711 | 1 | 0,140 | 10,375 | 0,701 | 0,837 | الحوافز الفردية |
| | 46 | | | | | |
| | 47 | | | | | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,711 وهو أكبر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية والابتكار, وبالتالي ترفض الفرضية.

4- اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الجماعية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس عند مستوى الدلالة (0,05), والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الرابعة للعلاقة بين الحوافز الجماعية والابتكار

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | معامل الانحدار b | T المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | |
|---------------|-------------|------------------|------------|---------------|----------------|------------------|
| 0,011 | 1 | 1,247 | 5,227 | 0,373 | 0,610 | الحوافز الجماعية |
| | 46 | | | | | |
| | 47 | | | | | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,011 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الجماعية والابتكار, ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,610 الذي يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما, ومن معامل التحديد نجد ان الحوافز الجماعية تؤثر وتتحكم في الابتكار بـ: 37,3%.

5- اختبار الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الإيجابية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس عند مستوى الدلالة (0,05), والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم (24): اختبار الفرضية الخامسة للعلاقة بين الحوافز الإيجابية والابتكار

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | معامل الانحدار | T المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | الحوافز الإيجابية |
|---------------|---------------|----------------|------------|---------------|----------------|-------------------|
| 0,00 | 1 46 47 | 1,756 | 4,891 | 0,342 | 0,585 | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,00 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الإيجابية والابتكار, ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,585 الذي يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما, ومن معامل التحديد نجد ان الحوافز الإيجابية تؤثر وتتحكم في الابتكار بـ: 34,2%.

6- اختبار الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والابتكار للعاملين في مؤسسة السلام الكترونيكس عند مستوى الدلالة (0,05), والجدول الموالي يوضح ما يلي:

جدول رقم (25): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز السلبية والابتكار

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | معامل الانحدار | T المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | الحوافز السلبية |
|---------------|---------------|----------------|------------|---------------|----------------|-----------------|
| 0,00 | 1 46 47 | 3,624 | 0,12 | 0,00 | 0,02 | |

المصدر: اعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,00 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والابتكار, ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,02 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما, ومن معامل التحديد نجد ان الحوافز السلبية لا تؤثر ولا تتحكم في الابتكار.

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم اجراءها في مؤسسة السلام الكترونيكس STAR LIGHT, تبين ان هذه الاخيرة تسعى للحفاظ على المورد البشري وتوليه المكانة الاكبر من خلال تلبية حاجاته ورغباته المتعددة, لذلك تسعى STAR LIGHT بتقديم أشكال الحوافز للارتقاء بالمورد البشري, كما تبين ايضا ان درجة موافقة المجتمع (العينة) على الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة كانت متوسطة, بينما كانت الموافقة على استعمال الحوافز الفردية منخفضة, واستعمال الحوافز الجماعية, الايجابية والسلبية من وجهة نظر افراد المجتمع المدروس متوسطة, اما بالنسبة للابتكار فكان رأي المجتمع المدروس متوسط ايضا, وبالتالي يمكن القول ان المؤسسة تحاول استعمال مختلف اشكال الحوافز, كما تسعى الى الوصول الى مختلف الافكار الابتكارية.

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع في جزئه النظري في الفصل الأول، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزه بطريقة فعالة، حيث تتخذ الحوافز عدة أشكال منها المادية والمعنوية وأخرى ايجابية وسلبية وحوافز فردية وجماعية، والتي من شأنها ان ترفع من حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم وإشباع احتياجات العاملين ما قد يزيد من جودة النواتج، لكن لا بد ان تضع المنظمات أسس واضحة وعادلة للتحفيز وتصميم نظام حوافز فعال وعادل والذي من شأنه تحريك واستثارة الدوافع وتفعيلها لبلوغ اهداف المنظمة، ولا شك أن من بين هذه الاهداف الوصول بمستوى العاملين الى الابتكار، الذي لا بد وان توفر له المنظمة عدة شروط لبلوغه من بينها المناخ اللازم كالبناى التنظيمي الملائم وفتح الحوار والاتصال بين الادارة والعاملين والاعتماد على التدريب لإعداد المورد البشري وتأهيله، كما تبين أن الابتكار يتأثر بالكفاءات والمهارات التي تؤدي الى تفكير ابتكاري، لأما المؤثر الثاني يتمثل في مهارات التفكير الابتكاري اي ما يتوصل إليه العامل من أفكار جديدة، وأخيرا الحوافز والتي تنص على المبتكر لا بد وأن تكون لديه رغبة قوية للعمل.

أما الدراسة في جانبها التطبيقي بمؤسسة السلام الكترونيكس لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية تم التوصل الى أن المؤسسة تعمل على تحفيز عاملها اعتمادا على الحوافز الفردية بدرجة منخفضة حسب رأي عينة الدراسة بينما بقية الحوافز (مادية، معنوية، جماعية، ايجابية، سلبية) كانت تستعمل بدرجة متوسطة، كما تم التوصل الى انه من شأن مختلف الحوافز التأثير على الابتكار بمؤسسة السلام الكترونيكس.

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التطرق إليه توصلنا الى ما يلي:

- 1- تم قبول الفرضية الأولى، اذ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والابتكار عند مستوى الدلالة 0,039 وهو اقل من 0,05؛
- 2- تم قبول الفرضية الثانية، اذ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والابتكار عند مستوى الدلالة 0,045 وهو اقل من 0,05؛
- 3- تم رفض الفرضية الثالثة، اذ لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الفردية والابتكار عند مستوى الدلالة 0,711 وهو اكبر من 0,05؛
- 4- تم قبول الفرضية الرابعة، اذ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الجماعية والابتكار عند مستوى الدلالة 0,011 وهو اقل من 0,05؛

5- تم قبول الفرضية الخامسة, اذ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز الايجابية والابتكار عند مستوى الدلالة 0,00 وهو اقل من 0,05؛

6- تم قبول الفرضية السادسة, اذ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز السلبية والابتكار عند مستوى الدلالة 0,00 وهو اقل من 0,05.

ثانيا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج جاءت كما يلي:

1- نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الاطار النظري الى النتائج التالية:

- ان التحفيز يؤثر بشكل كبير على الموارد البشرية في المؤسسة باستعمال مختلف انواع الحوافز الخاصة بها بغرض تحقيق اهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق اهداف المؤسسة؛
- تستفيد المنظمة من التحفيز في تعزيز عملياتها الابتكارية خاصة, بهدف الارتقاء بالمنظمة نحو الافضل وضمان مكانتها في السوق, مع الحفاظ على مواردها البشرية؛
- لا يمكن حصر مراحل عملية الابتكار ضمن نظرية واحدة وهذا لوجود عدة نظريات ونماذج تحاول شرح هذه العملية بطريقتها الخاصة؛
- ان الابتكار اصبح اهم وسيلة في يد المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغير, حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وانما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة؛
- ان الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين, من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل ان تتغير, وبالتالي فان الابتكار في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات الى فرص واستغلالها بأفضل شكل؛
- ان الهام وتحفيز الموظفين في استمرارهم في العمل بشكل جيد مع تعزيز روح المبادرة والمخاطرة والعمل الجماعي, يساهم في تحقيق الابتكار وانشاء وتنفيذ افكار جديدة للمنتجات والخدمات والتقنيات, اضافة الى استخدام هذه الافكار الجديدة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- ان تقديم الحوافز بأنواعها وتبني افكار العاملين وتطبيقها ودعمها ماليا ومعنويا, يساهم في تسجيل براءات ابتكار او اختراع لها لان العقل النير هو الاصل في كل تقدم وتطوير, اي الاهتمام بالموارد البشري.

2- نتائج الجانب التطبيقي

من أهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للتحفيز في تفعيل الابتكار على مستوى المؤسسة, اما بالنسبة للحوافز الفردية فهي لا تساهم في تفعيل الابتكار في المؤسسة محل الدراسة؛
- من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة, تبين وجود تنوع في خصائص افراد عينة الدراسة, حيث ان هناك تنوعا في المجال العمري للمبحوثين مع التركيز على عامل الخبرة في المؤسسة محل الدراسة, كما انها تعتمد على كفاءات متنوعة في تقلد مناصب المسؤولية دون اغفال اصحاب الجامعات مما ينعكس ايجابا على مستوى الاداء؛
- لا تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعاملين على الابتكار, مما ينتج عنه افكار قد تكون محدودة نوعا ما, فالدورات قد تساعد العاملين على المخاطرة والتطوير اكثر؛
- لا تستعمل المؤسسة اساليب وطرق وتقنيات حديثة للتشجيع على الابتكار؛
- غياب المشاركة في اتخاذ القرارات وتحميلهم المسؤولية, وعدم الاهتمام بالاقتراحات والمبادرات المقدمة من طرف العاملين؛
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول توافر التحفيز متوسطة, مما يشير الى توافر التحفيز على مستوى مؤسسة السلام الالكترونيكس -تبسة-؛
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول توافر الابتكار متوسطة, مما يشير الى توافر الابتكار على مستوى مؤسسة السلام الالكترونيكس -تبسة-؛
- من خلال تحليل الإحصائيات المتعلقة بحصيلة نشاطات المؤسسة وكذا نتائج الاستبيان المعتمد في الدراسة الاحصائية تم التوصل الى وجود اثر للحوافز في تفعيل الابتكار محل الدراسة.

ثالثا: التوصيات

على ضوء ما تقدم تم استخلاص بعض التوصيات التي تتمثل في:

- 1- الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم, مما يساعدهم على تطوير قدراتهم واحساسهم بالاهتمام من قبل الرؤساء, وذلك لتنمية الابتكار؛
- 2- لابد من زرع الثقة في نفوس العاملين وتحميلهم المسؤولية لتشجيعهم على أداء أحسن وبالتالي ابتكار أكثر؛

- 3- لابد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة بمنح الحوافز للعمال, مثل: الأقدمية, صعوبات العمل... الخ؛
- 4- لابد من تقريب الإدارة أكثر من العمال والسماع لانشغالاتهم واحتجاجاتهم وطموحاتهم عن طريق الجلسات العامة المفتوحة واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال؛
- 5- يجب إشراك العمال في القرارات التي يتأثرون بها لكي يهتموا بتنفيذها بجدية وبدقة تامة, وتمتين العلاقات داخل المؤسسة؛
- 6- على الإدارة معالجة المشاكل داخل المؤسسة معالجة جذرية بتشخيص الخطأ ومسبباته, ومسؤولية كل طرف فيه قبل الاسراع في العقاب, مع ضرورة توخي العدالة في تطبيق مختلف العقوبات, حتى يبقى للجزاء تأثيره الفعال والجيد على الأداء؛
- 7- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للابتكار تحت مسمى ادارة تنمية الابتكار, تهتم بدعم وتنمية العمل الابتكاري ومكافئة المبتكرين وتشجيعهم على طرح الافكار الابتكارية والاعتراف بها؛
- 8- ضرورة رعاية المبتكرين وتطويرهم وتشجيعهم, من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يدفعهم أكثر نحو العمل المبتكر, مما يحقق أهداف المنظمة في التقدم والاستمرار؛
- 9- إعادة النظر في منظومة الحوافز وطريقة توزيعها على الموظفين, وفق نظام سليم مبني على أساس مستويات الاداء وفعاليتها؛
- 10- زرع الثقة في نفوس الموظفين, بتشجيعهم على المخاطرة بأفكار وممارسات جديدة في العمل؛
- 11- ضرورة العمل في جو يسوده التعاون والثقة بين المسؤول المباشر والموظفين, مع توفير تقنيات واساليب ووسائل عمل حديثة ومطورة لتسهيل العملية الابتكارية.

رابعاً: آفاق البحث

في ختام البحث تم التوصل الى بعض المواضيع المقترحة التي يمكن ان تكون بحوث مستقبلية, وهي كالأتي:

- 1- إدارة الابتكار في مؤسسات التعليم العالي؛
- 2- دراسة مقارنة بين الابتكار في القطاع العام والخاص؛
- 3- مساهمة البرامج التدريبية في زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسات؛
- 4- اثر المناخ التنظيمي على الابتكار.

قائمة العراجع

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب باللغة العربية

- 1- احمد ماهر, ادارة الموارد البشرية, الدار العربية, الاسكندرية, 2009.
- 2- اسامة خيرى, ادارة الابداع والابتكارات, دار الراهة للنشر والتوزيع, ط1, الاردن, 2012.
- 3- اسماعيل علي بسيوني ورفاعي محمد رفاعي, ادارة السلوك في المؤسسات, دار المريخ للنشر, السعودية, 2004.
- 4- الحقباني تركي, اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري, جامعة الملك سعود, الرياض, 1418 هـ.
- 5- أمين عبد العزيز حسن, ادارة الاعمال وتحديات القرن العشرين, دار قباء للنشر, القاهرة, 2001.
- 6- بلال خلف السكارنة, الريادة وادارة منظمات الاعمال, دار المسيرة للطباعة والنشر, الطبعة الاولى, الاردن, 2008.
- 7- حسين عجلان حسين, استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال, دار اثراء للنشر, الطبعة الاولى, الاردن, 2008.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيبي, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2005.
- 9- خضير كاضم محمود وياسين كاسب, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الثانية, دار المسيرة, الاردن, 2007.
- 10- رعد حسن الصرن, ادارة الابداع والابتكار, دار الرضا للنشر والتوزيع, اللاذقية, سوريا, 2000.
- 11- زاهد محمد ديرى, السلوك التنظيمي, دار المسيرة للطباعة والنشر, الطبعة الاولى, عمان, 2001.
- 12- سعاد نائف برنوطي, ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد, الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر, عمان, 2007.
- 13- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي, ادارة الابداع والابتكار, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, الاردن, 2006.
- 14- سهيلة محمد عباس, ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2006.
- 15- شارلز مارجيريسون (ترجمة سرور علي ابراهيم سرور), القيادة بالفريق, دار المريخ للنشر, السعودية, الرياض, 2005.
- 16- صبحي جبر العتيبي, تطور الفكر والاساليب في الادارة, دار الحامد للنشر, عمان, 2005.

قائمة المراجع

- 17- عقيلي عمر وصفي, الإدارة: اصول واسس ومفاهيم, دار زهران للنشر, عمان, 1997.
- 18- علي السلمي, إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية, مكتبة غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, 1981.
- 19- علي محمد الوهاب, استراتيجيات التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز, دار التوزيع والنشر الاسلاميه, 1982
- 20- فايز الزغبى ومحمد ابراهيم عبيدات, اساسيات الادارة الحديثة, دار المستقبل, عمان, 1997
- 21- ماجدة عطية, سلوك المنظمة, سلوك الفرد والجماعة, دار الشروق للنشر, عمان, 2003.
- 22- محمد الصيرفي, إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية, الطبعة الاولى, دار قنديل, عمان, الاردن, 2003
- 23- محمد رفيق الطيب, مدخل للتسيير, اساسيات, الوظائف, التقنيات, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995
- 24- محمود سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, 2004.
- 25- مدحت ابو النصر, تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة, مجموعة النيل العربية, مصر, 2002.
- 26- مدحت محمد ابو النصر, الادارة بالحوافز, اساليب التحفيز الوظيفي, ط1, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة, 2012
- 27- نبيل جواد, ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مؤسسة مجد للدراسات والنشر, الطبعة الاولى, لبنان, 2007.
- 28- نجم عبود نجم, إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2003
- 29- نزيه كباره, المبادئ الاساسية في إدارة الأعمال, شركة المؤسسة الحديثة للكتاب, عمان, الاردن, 2010.
- 30- هناء حافظ يدوي, إدارة المؤسسات الاجتماعية, دار المعارف الجامعية, مصر, 1999.
- 31- هيثم العاني, الإدارة بالحوافز, "التحفيز والمكافآت", دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2008.
- 32- وليام قندرسال (ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون), دراسات السلوك الانساني, الشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 1998.

➤ المذكرات والرسائل

- 33- ابن نوار صالح, اسباب الاستقرار في العمل الصناعي, رسالة ماجستير, معهد العلوم الاجتماعية, قسنطينة, 1995.

قائمة المراجع

- 34- احمد عادل راشد, مذكرات في ادارة الافراد, دار النهضة العربية للنشر, بيروت, 1981.
- 35- الطاهر الوافي, التحفيز واداء الممرضين, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل", كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة قسنطينة, 2011-2012.
- 36- الطاهر الوافي, التحفيز واداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح-تبسة", مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع, تخصص تنظيم وعمل, تبسة, الجزائر, 2012/2013.
- 37- العربي عكاشة وأحمد بالبشير محمد, دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت), مقالة منشورة في مجلة البشائر الاقتصادية, المجلد السادس, العدد 2, تلمسان, الجزائر, 2020.
- 38- بلقايد ابراهيم وبوري شوقي, علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين, دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران, وهران الجزائر.
- 39- سامية لحول, التسويق والمزايا التنافسية, اطروحة دكتوراه, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2008.
- 40- سليمان محمد, الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة, مذكرة ماجستير, جامعة المسيلة, 2007.
- 41- طه بخيت, محمد احمد بخيت, اثر الحوافز على اداء العاملين: دراسة حالة, بنك النيلين في مصر, مذكرة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال-جامعة النيلين مصر-, 2016/2017.
- 42- عبد العزيز شنيق, دور التحفيز في تحسين اداء العاملين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, سكيكدة.
- 43- غازي حسين وعودة الحلابية, اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن, دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى, رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير, ادارة أعمال, كلية الأعمال, جامعة الشرق الاوسط, الاردن, عمان, 2013.
- 44- محمد عجيلة, الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مذكرة ماجستير, جامعة سعد دحطب, البليدة, 2002.
- 45- نور الدين كتوفي, دراسة فعالية نظام الحوافز على الكفاءة الانتاجية, رسالة ماجستير, معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1992.
- 46- وسيلة حمداوي, مساهمة ادارة الموارد البشرية في صنع قرار المؤسسة, مطبوعة منشورة, قلمة, 2004.

قائمة المراجع

➤ الملتقيات والمداخلات

47- بوخاري عبد الحميد وزاوية رشيد, دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, "الملتقى الدولي الثالث حول اساليب تفعيل قيادة الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل المفاهيم الحديثة , غرداية, 2017.

➤ المجلات والجرائد

48- داود محمد, منظمات الاعمال, الحوافز والمكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية), دار الكتاب الحديث, القاهرة, 2006

49- شريف غياط ومحمد فيهوم, حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر - مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية, العدد 6, جامعة قلمة, 2009.

50- شفيق حداد ومحمد الغدير, الابتكار والابداع التسويقي في صناعة الادوية-دراسة ميدانية عن شركات الادوية الاردنية, المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الانسانية, العدد 1, الاردن.

51- هيكل محمد, اثر الحوافز على فاعلية الادارة والانتاج, العدد4, مجلة الادارة, القاهرة, 1419 هـ.

52- وفاء صبحي صالح التميمي, اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية, المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية, المجلد10, العدد 01, 2002.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

➤ الكتب

53- Christoph Benoit, Motiver par L'enthousiasme, édito d'organisation, paris, 2002

54- Claude Levy leboyer, la Motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, édition d'organisation, paris, 2^{ème} ed, 2003.

55- Jean Brilman, Les Meilleurs De Management, 2ème tirage, édit, organisation, 1998.

56- Jean Marie et Francoise Dorey, Développement et Gestion des produit Nouveaux, édit Mc Graw-Hil, 1983.

قائمة المراجع

- 57**– Joe Tidd & John Bessaut & Keith Pavitt, Management de l'innovation: integration du changement technologique, commercial et organisationnel, paris, 2006.
- 58**– Gareth Jones, Organisation theory desing and change,Parsons education, 4th edition, new jersy, 2004.
- 59**– Nicole Aubert, diriger et motive :art et pratique des management, 2émeed, édition d'organisation, paris
- 60**– Yves Chirouze, les Marketing : de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau, T1, 4éme, édit, chotard et associes, 1991.
- المذكرات
- 61**– Guillermo Cortes Robles, Management de l'innovation technologique et des connaissance :synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas, thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de toulouse, France, 2006.
- 62**– Lai, Motivating Employees through Incentive Programs, Bachelor's thesis, school of business administration, Jyvaskyla, finland, 2009.
- 63**– Ramesh Kumar ,Dinesh Kumar, Role of Motivation in Human Resourse Management at Workplace, 2013.
- 64**– Roberts, The Dynamics of Innovation Activity and Competitive Advantage–The case of Australian Retail Banking,_ article, vol. 14, issue 2, 2003.
- 65**– Salmi Ahmed, Pratique et étude Comparative des systèmes de suggestion a l'innovation dans les industriel, (revus perspective), URTSD université d'annba, N2 ,1996.
- 66**– Silvia Avasilcai, Gabriela RUSU, Human Resources Motivation : AN Organizational Performance Perspective, Annals of the Oradea university fascicle of management and technological engineering, lasi, Romania, 2013.

قائمة المراجع

67– Subin, Workman, **Market Orientation Creativity in new Product Performance in Hight-Technology firms**, article, Journal of marketing, vol. 02, 2004.

➤ المجلات

68– Mohed Altrad, écouter, harmoniser, **Diriger un certain art du management**, office des publications universitaires, Alger.

الملاحق

ملحق رقم (01)

ملصقات مبيعات المؤسسة





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان حول موضوع :

التحفيز كآلية لتفعيل الابتكار في المؤسسات

دراسة حالة: مؤسسة السلام الكترونيكس - STAR LIGHT -

تحت إشراف الاستاذة:

من إعداد الطالبتين:

د. بوحنيك هدى

رحموني عفاف

بخوش رقية

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة (الاستبيان)، الذي يمثل جزءا من دراسة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر،

تخصص ادارة اعمال تحت عنوان " التحفيز كآلية لتفعيل الابتكار في المؤسسات"، دراسة حالة - مؤسسة

السلام الكترونيكس - STAR LIGHT -

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على اجاباتكم، ونعدكم انها ستعامل بسرية تامة وانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم

السنة الجامعية:

2021/2020

المحور الأول: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (X) امام الاجابة المناسبة:

1/الجنس:

| | |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر |
| <input type="checkbox"/> | انثى |

2/العمر:

| | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | اقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 31 - 40 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 41 الى 50 سنة |
| <input type="checkbox"/> | اكبر من 50 سنة |

3/ المؤهل العلمي:

| | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | جامعي |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا |
| <input type="checkbox"/> | شهادات اخرى |

4/ المستوى الوظيفي:

| | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | اطار سامي |
| <input type="checkbox"/> | اطار |
| <input type="checkbox"/> | عون تحكم |
| <input type="checkbox"/> | عون تنفيذي |

5/ الخبرة المهنية:

| | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | اقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 5- اقل من 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 10- اقل من 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 15 سنة فأكثر |

المحور الثاني: الحوافز

| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | العبرة | الرقم |
|------------------|-----------|-------|-------|--------------|--|-------|
| | | | | | تتقاضى أجراً يتوافق مع الجهد الذي تبذله؛ | 1 |
| | | | | | تقدم لك المؤسسة مكافآت مالية مقابل عملك وطريقة انجازه | 2 |
| | | | | | تقدم لك المؤسسة خدمات اجتماعية كالنقل، الاكل، العلاج؛ | 3 |
| | | | | | توفر لك المؤسسة تأمينات متعددة؛ | 4 |
| | | | | | تتحصل على ترقيات نتيجة لأدائك الجيد؛ | 5 |
| | | | | | تقدم لك المؤسسة شهادات تقدير لتشجيعك على العمل بكفاءة؛ | 6 |
| | | | | | تفوض لك المؤسسة صلاحيات لتحسين حس المسؤولية لديك؛ | 7 |
| | | | | | يتم اشراكك في عملية اتخاذ القرار؛ | 8 |
| | | | | | تقدم لك المؤسسة علاوات في حالة بذلك جهد إضافي؛ | 9 |
| | | | | | تخصص لك المؤسسة مكافآت لتميزك فقط؛ | 10 |
| | | | | | تقدم المؤسسة الشكر والثناء للعامل الأفضل أداء؛ | 11 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على تشجيعكم نتيجة عملكم الجاد؛ | 12 |
| | | | | | تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعكم على العمل الجماعي؛ | 13 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بإشراك كل العاملين في عملية اتخاذ القرار قصد تحميلكم المسؤولية وتحفيزكم على العمل بكفاءة؛ | 14 |
| | | | | | تلبي المؤسسة مختلف حاجاتكم للحث على العمل بتوجيهاتها؛ | 15 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتكريمكم وشكركم على حسن ادائكم والمزيد من المثابرة؛ | 16 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على منحكم علاوات لتشجيعكم على اداء احسن؛ | 17 |
| | | | | | تعاقبكم المؤسسة عند الخطأ في عملكم؛ | 18 |
| | | | | | توجه لكم المؤسسة انذارات وتحذيرات عند التقصير في العمل؛ | 19 |
| | | | | | تخصم المؤسسة من اجوركم عند التقصير في العمل؛ | 20 |
| | | | | | تلجأ المؤسسة الى تأجيل الترقيات والعلاوات للذين لا يعملون بتوجيهاتها؛ | 21 |

المحور الثالث: الابتكار

| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارة | الرقم |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|---|-------|
| | | | | | تحرص ادارة المؤسسة على الاهتمام بالأفكار الجديدة لكم؛ | 22 |
| | | | | | تمنح لكم المؤسسة فرص طرح آرائكم, افكاركم, ومقترحاتكم وان كانت مخالفة لرأي رؤسائكم؛ | 23 |
| | | | | | توفر لكم المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة؛ | 24 |
| | | | | | تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة وتتبناها؛ | 25 |
| | | | | | تعمل المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدتكم على حل المشاكل التي قد تواجهكم؛ | 26 |
| | | | | | تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدراتكم على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها؛ | 27 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لكم في مجال الابتكار؛ | 28 |
| | | | | | تشجع المؤسسة النشاط الجماعي بين الفرق من اجل التحسين؛ | 29 |
| | | | | | تثمن المؤسسة افكار العمال الجديدة في تحسين نشاطاتها؛ | 30 |
| | | | | | لدى المؤسسة براءات اختراع. | 31 |

معامل ألفا كرونباخ:

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,806 | 04 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,807 | 04 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,880 | 03 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,642 | 03 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,799 | 03 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,828 | 04 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,962 | 10 |

Récapitulatif de traitement des observations

| | | N | % |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide | 100 | 100,0 |
| | Exclus ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 100 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'élément |
|-------------------|------------------|
| ,955 | 31 |

تحليل محاور الاستبيان

FREQUENCIES VARIABLES= a1 a2 a3 a4 الحوافز المادية a4

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|----|-------|---------|--------|----------------|
| a1 | 48 | 0 | 3.3100 | 1.18831 |
| a2 | 48 | 0 | 3.2900 | 1.10254 |
| a3 | 48 | 0 | 1.9300 | .92465 |
| a4 | 48 | 0 | 2.0800 | 1.02349 |

FREQUENCIES VARIABLES= b1 b2 b3 b4 الحوافز المعنوية b4

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|----|-------|---------|--------|----------------|
| b1 | 48 | 0 | 2.9800 | 1.18324 |
| b2 | 48 | 0 | 2.8100 | 1.34901 |
| b3 | 48 | 0 | 3.0200 | 1.16473 |
| b4 | 48 | 0 | 3.1300 | 1.33168 |

FREQUENCIES VARIABLES= c1 c2 c3 الحوافز الفردية

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|----|-------|---------|--------|----------------|
| C1 | 48 | 0 | 3.4800 | 1.05165 |
| C2 | 48 | 0 | 3.6300 | .89013 |
| C3 | 48 | 0 | 3.3500 | 1.10948 |

FREQUENCIES VARIABLES= d1 d2 d3 الحوافز الجماعية

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|----|-------|---------|--------|----------------|
| D1 | 48 | 0 | 3.0800 | 1.48437 |
| C2 | 48 | 0 | 3.0400 | 1.19024 |
| C3 | 48 | 0 | 3.5600 | 1.27649 |

FREQUENCIES VARIABLES= e1 e2 e3 الحوافز الايجابية

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|----|-------|---------|--------|----------------|
| E1 | 48 | 0 | 2.6000 | 1.28704 |
| E2 | 48 | 0 | 3.3300 | 1.32849 |
| E3 | 48 | 0 | 3.4000 | 1.36526 |

FREQUENCIES VARIABLES= F1 F2 F3 F4 الحوافز السلبية

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|----|-------|---------|--------|----------------|
| F1 | 48 | 0 | 2.9800 | 1.18324 |
| F2 | 48 | 0 | 2.8100 | 1.34901 |
| F3 | 48 | 0 | 3.0200 | 1.16473 |
| F4 | 48 | 0 | 3.1300 | 1.33168 |

FREQUENCIES VARIABLES= z1 z2 z3 z4 z5 z6 z7 z8 z9 z10 الابتكار

/STATISTICS= STDDEV MEAN

/ORDER= ANALYSIS.

Statistics

| | Valid | missing | Mean | Std. Deviation |
|-----|-------|---------|--------|----------------|
| Z1 | 48 | 0 | 3.5800 | 1.28812 |
| Z2 | 48 | 0 | 3.6500 | 1.25063 |
| Z3 | 48 | 0 | 3.6900 | 1.21057 |
| Z4 | 48 | 0 | 3.5000 | 1.17348 |
| Z5 | 48 | 0 | 3.5400 | 1.30474 |
| Z6 | 48 | 0 | 3.3300 | 1.41931 |
| Z7 | 48 | 0 | 3.5000 | 1.33902 |
| Z8 | 48 | 0 | 2.9200 | 1.44963 |
| Z9 | 48 | 0 | 3.3500 | 1.32807 |
| Z10 | 48 | 0 | 3.6300 | 1.22175 |

ملائمة النموذج واختبار الفرضيات:

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-----------------------|----------------------|---------|
| 1 | b الحوافز المادية | | Entrée |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Correlation

| | | A | Z |
|---|---------------------|------|------|
| A | Pearson Correlation | 1 | ,630 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,039 |
| | N | 48 | 48 |
| Z | Pearson Correlation | ,630 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,039 | |
| | N | 48 | 48 |

| | Coefficient de corrélation | Coefficient de détermination | T | Coefficient de régression | dll | Sig. |
|--------------------|----------------------------|------------------------------|-------|---------------------------|---------------|------|
| الحوافز المادية | ,630 | ,387 | 5,507 | 1,035 | 1 46 47 | ,039 |

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-------------------------------|----------------------|---------|
| 2 | الحوافز المعنوية ^b | | Entrée |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Correlation

| | | B | Z |
|---|---------------------|------|------|
| B | Pearson Correlation | 1 | ,760 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,045 |
| | N | 48 | 48 |
| Z | Pearson Correlation | ,760 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,045 | |
| | N | 48 | 48 |

| | Coefficient de corrélation | Coefficient de détermination | T | Coefficient de régression | dll | Sig. |
|---------------------|----------------------------|------------------------------|-------|---------------------------|---------------|------|
| الحوافز المعنوية | ,760 | ,577 | 7,921 | ,765 | 1 46 47 | ,045 |

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|------------------------------|----------------------|---------|
| 3 | الحوافز الفردية ^b | | Entrée |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Correlation

| | | C | Z |
|---|---------------------|------|------|
| B | Pearson Correlation | 1 | ,837 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,711 |
| | N | 48 | 48 |
| C | Pearson Correlation | ,837 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,711 | |
| | N | 48 | 48 |

| | Coefficient de corrélation | Coefficient de détermination | T | Coefficient de régression | dll | Sig. |
|-----------------|----------------------------|------------------------------|--------|---------------------------|---------------|------|
| الحوافز الفردية | ,837 | ,701 | 10,375 | ,140 | 1 46 47 | ,711 |

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|-------------------------------|----------------------|---------|
| 4 | الحوافز الجماعية ^b | | Entrée |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Correlation

| | | D | Z |
|---|---------------------|------|------|
| D | Pearson Correlation | 1 | ,610 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,011 |
| | N | 48 | 48 |
| Z | Pearson Correlation | ,610 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,011 | |
| | N | 48 | 48 |

| | Coefficient de corrélation | Coefficient de détermination | T | Coefficient de régression | dll | Sig. |
|---------------------|----------------------------|------------------------------|-------|---------------------------|---------------|------|
| الحوافز الجماعية | ,610 | ,373 | 5,227 | 1,247 | 1 46 47 | ,011 |

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|--------------------------------|----------------------|---------|
| 5 | الحوافز الايجابية ^b | | Entrée |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Correlation

| | | E | Z |
|---|---------------------|------|------|
| B | Pearson Correlation | 1 | ,585 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,00 |
| | N | 48 | 48 |
| E | Pearson Correlation | ,585 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,00 | |
| | N | 48 | 48 |

| | Coefficient de corrélation | Coefficient de détermination | T | Coefficient de régression | dll | Sig. |
|----------------------|----------------------------|------------------------------|-------|---------------------------|---------------|------|
| الحوافز الايجابية | ,585 | ,342 | 4,891 | 1,756 | 1 46 47 | ,00 |

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|--------|------------------------------|----------------------|---------|
| 6 | الحوافز السلبية ^b | | Entrée |

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

Correlation

| | | F | Z |
|---|---------------------|-----|-----|
| B | Pearson Correlation | 1 | ,02 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,00 |
| | N | 48 | 48 |
| F | Pearson Correlation | ,02 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,00 | |
| | N | 48 | 48 |

| | Coefficient de corrélation | Coefficient de détermination | T | Coefficient de régression | dll | Sig. |
|-----------------|----------------------------|------------------------------|-----|---------------------------|---------------|------|
| الحوافز السلبية | ,02 | ,00 | ,12 | 3,624 | 1 46 47 | ,00 |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: اف. ع. م. ا. ك. ع. ا. ق. ت. ع. ا. ح. ت. 2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : السلام الإلكتروني

مترقفا في : تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الأتية أسماؤهم :

رحموني عفاق
مخوش رقية

.....3

.....4

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في أحي 1989 .

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمحددات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من : 21 05 2021 إلى 20 06 2021

المادة الرابعة :

برنامج التريض المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى شرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكنون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكاية .

المادة السادسة:

خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع الطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسبقة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريضين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب دمج الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، المطاعم.

حرر بتيسة بتاريخ 03/03/2021

رئيس القسم
علي حجاج

ممثل المؤسسة
16

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى الكشف والبحث عن العلاقة بين الحوافز والابتكار, من خلال دراسة عينة من الموظفين في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة- التي تعمل في مجال الصناعات الالكترونية والكهروموتولية, باعتبار ان الحوافز عنصر أساسي محدد للأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المؤسسة محل الدراسة, اضافة الى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الاحصائية (spss), وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مختلف أنواع الحوافز والابتكار محل الدراسة, كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الحوافز, الابتكار, الابتكار الجفوي, التحفيز.

Abstract

This study aims to discover and search for the relationship between incentives and innovation, through the study of a sample of employees in the Salam Electronics Foundation - Tebessa - which works in the field of electronic and electrical industries, given that incentives are an essential element specific to human performance in the economic institution.

To achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical study was adopted for the data of the institution under study, in addition to the use of the questionnaire as a main tool for collecting the data that was analyzed by relying on the statistical package spss. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact relationship between the various types of incentives and innovation. The study, in light of the findings, presented a set of recommendations and proposals related to the subject.

Keywords: incentives, innovation, radical innovation, motivation.