

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



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية نفضال - تبسة -

مذكرة مكتوبة مقبولة لنيل شهادة اگلاستر L.M.D

إشراف الأستاذ  
د/ عبد الرؤوف بوعزة

من إعداد الطلبة

- عبد السلام سحري
- نقوى كشرود

### أعضاء لجنة المناقشة:

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

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

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

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

ولك يا سيدة نساء الكون في عيني إلى ملاكي في الحياة وندى روعي وبلسمها أمي نور العين  
إلى مصدر قوتي وسندي الذين كانوا ملجئي وملاذي إخوتي وأخواتي

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

# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر عدد ذرات الكون في السماوات والأرض وما بينهما وما وراء ذلك  
من لا يشكر الناس لا يشكره الله نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور بوعزة عبد الرؤوف لقبوله  
الإشراف على مذكرتنا والمساعدة التي قدمها لنا والتوجيهات الجليلة التي أنارت دربنا في إنجاز  
هذه الدراسة فلك منا أستاذنا الفاضل فائق عبارات الشكر والتقدير والإحترام.

كما نتقدم بالشكر الموصول إلى لجنة المناقشة وجميع الأساتذة الأفاضل وإلى كل من قدم لنا يد  
العون من قريب أو بعيد.

شكرا لكم.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ----- مقدمة

13----- الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

14----- أولاً: الإشكالية

15----- ثانياً: فرضيات الدراسة:

18----- ثالثاً: أسباب الدراسة

18----- رابعاً: أهداف الدراسة

18----- خامساً: أهمية الدراسة

19----- سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

25----- سابعاً: الدراسات السابقة:

32----- الفصل الثاني: نظام الحوافز

32----- تمهيد:

33----- أولاً: التطور التاريخي للحوافز

34----- ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز:

35----- ثالثاً: أهمية نظام الحوافز:

36----- رابعاً: أهداف نظام الحوافز:

37----- خامساً: أنواع الحوافز:

42----- سادساً: خصائص نظام الحوافز:

42----- سابعاً: نظريات الحوافز:

48----- ثامناً: معايير وأسس منح الحوافز

49----- تاسعاً: شروط تحديد النظام الجيد للحوافز:

50----- عاشراً: صعوبات وعوائق نظام الحوافز:

51----- إحدى عشر: مقومات نظام الحوافز:

51----- خلاصة الفصل:

53----- الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

53----- تمهيد

54----- أولاً: أنواع الإبداع:

55----- ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

55----- ثالثاً: خصائص الإبداع التنظيمي

57----- رابعاً: مراحل الإبداع التنظيمي

58	خامسا: عناصر الإبداع التنظيمي
60	سادسا: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
61	سابعا: مستويات الإبداع التنظيمي:
62	ثامنا: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:
63	تاسعا: معوقات الإبداع التنظيمي:
65	عاشرا: نظريات الإبداع التنظيمي:
66	خلاصة الفصل
68	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
68	تمهيد
69	أولا: مجالات الدراسة
77	ثانيا: الإجراءات المنهجية:
79	ثالثا: المقاييس الإحصائية:
81	رابعا: عينة الدراسة:
89	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
89	أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
89	1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:
101	2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:
112	3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:
113	4. النتائج العامة:
116	خاتمة
118	قائمة المصادر والمراجع
125	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	78
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	79
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	80
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	81
05	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية	82
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	83
07	مكافآت العاملين وعلاقتها مع تقديم أفكار مستحدثة	86
08	الرضا عن المكافآت وعلاقتها مع إنجاز العمل بأسلوب حديث	87
09	جوائز مادية لبذل جهد أكبر وعلاقتها بتقديم خدمات جديدة للمؤسسة	88
10	تلبية الأجر لإحتياجات العامل وعلاقتها بتقبل الإنتقادات الموجهة في العمل	89
11	الترقية في العمل وعلاقتها باكتشاف أفكار جديدة	90
12	العدالة التنظيمية في الترقية وعلاقتها بالقدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل	91
13	تقديم العلاوات وعلاقته بإحداث تغييرات في طرق العمل	92
14	تنظيم إجازات صيفية وعلاقتها بامتلاك مهارة في التواصل والتنظيم	93
15	تقديم المنح في المناسبات وعلاقته بتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين	94
16	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول وعلاقته مع قدرة العامل على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث	95
17	منح الصلاحيات وعلاقته بالتخطيط لمواجهة المشكلات	98
18	منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقته بتقديم حلول مبتكرة	99
19	السماح باتخاذ القرار وعلاقته بامتلاك الشجاعة لتقديم اقتراحات إبداعية في عمل المؤسسة	100
20	منح شهادات تقدير للعاملين وعلاقتها بسعي العامل لأن يكون مميز ومبدع في عمله	101
21	تقديم الدورات التكوينية وعلاقتها بالقدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها	102
22	تقديم المؤسسة لخدمات إجتماعية وعلاقتها بمواجهة ضغوط جديدة في العمل	103
23	إستعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر لتحفيز العاملين وعلاقته بالخوف	104

	من الفشل في العمل	
105	تقدير المؤسسة للجهد المبذول وعلاقته بتحمل العامل للمسؤولية في عمله	24
106	منح الصلاحيات وعلاقتها بسعي العامل أن يكون مبرز ومبدع	25
107	منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقته بالشجاعة في تقديم اقتراحات جديدة	26



## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
07	تحليل متغيرات الدراسة	01
26	مراحل تصميم الحوافز	02
31	أنواع الحوافز المادية والمعنوية	03
32	أنواع الحوافز من حيث الأطراف	04
38	تقسيم الحاجات الإنسانية عند ماسلو	05
41	أنواع الحاجات عند ألدفير	06
42	معايير وأسس منح الحوافز	07
51	مراحل الإبداع التنظيمي	08
54	عناصر الإبداع التنظيمي	09
69	مراكز التكوين والتدريب التي تعتمد عليها وحدة نفضال	10
78	أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
79	أفراد العينة حسب متغير العمر	12
80	أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	13
81	أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية	14
82	أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية	15
83	أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	16

مَقَام

تَه

## مقدمة

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

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

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

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

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

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

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

# الفصل

## الأول: الإطـار التصـوري للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

### أولاً: الإشكالية

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

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

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

ولزيادة حدة التنافس يجب التحديث خصوصاً في طرق العمل وهذا ما يتطلب من إدارة المؤسسة بذل العديد من الجهود مع توفير بيئة ملائمة للمورد ووضع نظام للحوافز والذي بدوره قد يدفع لإكتشاف أساليب جديدة كما يجعل الموظفين يقدمون كل ما لديهم من خبرات ومعارف حيث يمكن أن تلعب الحوافز دور هام في المجتمع وللأفراد يتمثل في تحسين من أداء العاملين ورفع من مستوى إنتاجهم وتعتبر وسيلة للإشباع المادي والمعنوي ولموضوع الحوافز مكانة في الفكر التنظيمي ويتبين هذا في وجود العديد من النظريات التي تحدثت عن العامل البشري وعن مكانته وقيمه في إدارة المؤسسات ومن هذه النظريات نذكر النظرية الكلاسيكية التي اهتمت بموضوع التحفيز وركزت على الجانب المادي له واعتبرت أن الفرد العامل كسول من الصعب تحفيزه إلا من خلال الأجور في حين نجد نظرية العلاقات الإنسانية والتي ترى أن

الانسان لا يعمل من أجل الأمور المادية فقط بل لديه حاجات يريد إشباعها نفسية واجتماعية كما ركزت هذه النظرية على الحوافز المعنوية واعتبرت سلوك الفرد يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة ويرتبط تقدم ونجاح المؤسسة بوجود تقنيات وأساليب وطرق محددة والتحفيز قد يعتبر أداة لتحقيق الغايات المنشودة.

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

فالمؤسسات الجزائرية كغيرها تعمل على إثبات وجودها في ميدان التنافس وعلى معرفة كيفية تسيير وظائفها لإقامة علاقات جيدة بينها وبين موردها البشري لأنه هو الطريق لتنمية لكن عرفت دائما نقص في الإمكانيات وفي الكفاءة واليد العاملة وهذا ما أدى إلى عدم القدرة على الإنتاج الجيد مما جعلها تمر بالعديد من الصعوبات والأزمات وبسبب ما آلت إليه بعض هاته المؤسسات من فشل لم تقدم الأفضل ولم تحقق ميزة تنافسية وهذا ليس بجديد لأنها دائما كانت في نفس الحالة وبسبب تفاقم تلك المشاكل حاولت المؤسسة الجزائرية وعملت على التصدي لها وذلك بالبحث عن حلول أخرى لتبنيها أمام ما شهدته من وضعيات من أجل إرجاع روح المؤسسة ووضعها في مسار إنتاجي جيد مع تحقيق درجة الفعالية وبالتالي سعت المؤسسات الجزائرية جاهدا لتبني إلى تعديلات أملا منها لربح وتحقيق الغايات إلا أن البعض منها واجهه العديد من المشاكل من ناحية تطبيقها ولم تجد إلى يومنا أساس ثابت تركز عليه حيث أن ماقدمته لم يعطي نفعاً وذلك راجع لعدم توفر المناخ المناسب للمؤسسة المحفز على الإبداع وهذا ما لم تقم به المؤسسات الجزائرية إما لنقص الإمكانية أم لعدم وجود الخبرة والمعرفة لهم ولدورهم في تنمية المؤسسات الجزائرية.

**وهذا ما يدفعنا الى طرح التساؤل التالي:**

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

**والسؤال الرئيسي تتفرع منه الأسئلة التالية:**

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

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

**ثانيا: فرضيات الدراسة:**

### 1. الفرضية الرئيسية:

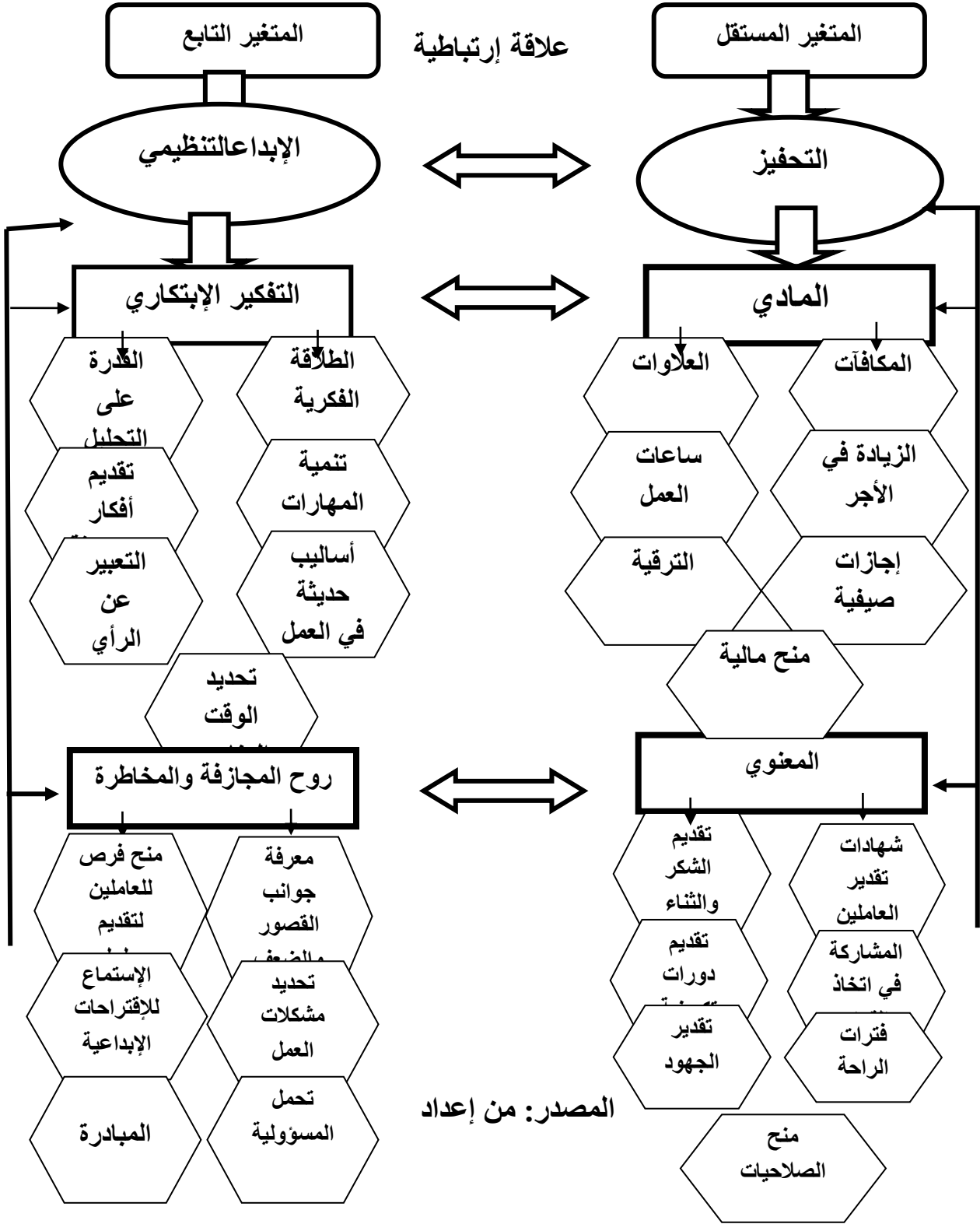
توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفطال لولاية تبسة.

### 2. فرضيات الفرعية:

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

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

الشكل رقم (01) تحليل متغيرات الدراسة





### ثالثا: أسباب الدراسة

#### 1. أسباب ذاتية

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

#### 2. أسباب موضوعية

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

### رابعا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة ومكانة التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة
- معرفة العلاقة بين التحفيز والإبداع التنظيمي في المؤسسة
- السعي لمعرفة كل ما تقدمه الحوافز المادية كالمكافآت والزيادة في الأجر والعلاوات وما تقدمه الحوافز المعنوية كشهادات تقدير العاملين والمشاركة في اتخاذالقرار وتقديم الشكر والثناء
- معرفة مدى تأثير وفاعلية التحفيز على العاملين في المؤسسة
- تهدف هذه الدراسة الى توضيح غالبية الأبعاد التي تساهم في الإبداع التنظيمي
- معرفة الأساليب والطرق التي تجعل الموظفين يعملون بجدارة وبطريقة جيدة لتحقيق أهداف المؤسسة
- معرفة كل من المشاكل والصعوبات والعوائق التي تواجه التحفيز والإبداع التنظيمي بالمؤسسة
- التعرف على أسباب وجود وعدم وجود الرغبة والعزيمة والحماس للعمال في المؤسسة
- تسعى هذه الدراسة الى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المستخدمة في المؤسسة

### خامسا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها التحفيز والإبداع التنظيمي التي تتناولها كموضوعين داخل المؤسسة والعلاقة بينهما لأن أهمية التحفيز والإبداع منذ الماضي الى يومنا هذا وأيضا هذه الدراسة تعمل على إضافة كل ما هو جديد للإستفادة منه و أهم ما تسعى إليه هو

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

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

#### 1. مفهوم التحفيز

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

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع التحفيز ومن بينها:

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

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

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

<sup>2</sup> عجراد شرحبيل، مطبوعة إدارة السلوك التنظيمي، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 03، 2019، 2020، ص 32.

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

كما تعرف على " أنها هي العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء"<sup>1</sup>، أي أنها الفائدة التي يتحصل عليها الفرد نتيجة لعمله المتقن والجيد.

تشير الحوافز الى " مجموعة المؤشرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه فالحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه"<sup>2</sup>، أي أنها أساليب مستخدمة تثير الفرد وتشبع حاجاته المادية والمعنوية.

وتعرف الحوافز على " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد، أي تؤثر على سلوكه من خلال إشباع حاجته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه"<sup>3</sup>، بمعنى أن التحفيز عبارة عن أسباب خارجية هدفها إثارة الفرد وجذبه إليها.

عوامل خارجية، يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة دوافعه وتعرف الحوافز أيضا على " أنها العوامل والمؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى الداخلية لأفراد وتحريك قدراتهم لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق حاجات الأفراد"<sup>4</sup>، أي أنها توجد في بيئة العمل تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل تشجيع الأفراد وإثارتهم داخليا لتحقيق الإنتاج الجيد مع توفير مطالب الفرد.

عرف عبد المعطي محمد العساف أن الحوافز "أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية، والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الموظفين نحو أنفسهم ونحو غيرهم أو نحو المؤسسة وأهدافها"<sup>5</sup>.

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

ويمكن تعريفها على أنها: " عبارة عن عوامل خارجية، يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين. أي أنه تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحوافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توقفها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته"<sup>6</sup>، أي أنها عبارة عن إجراءات

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

<sup>2</sup> مختار رحمانى، حكيمة وآخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة البديل الإقتصادي، العدد 10، جوان 2020، ص 129.

<sup>3</sup> مختار رحمانى، حكيمة، مرجع سابق، ص 129.

<sup>4</sup> بن دين نور الهدى، بن حدو أمانة، دور التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري، دور التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 10، العدد 03، سبتمبر 2022، ص 74

<sup>5</sup> وهيبه تافليس، تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم، العدد 02، ص 121.

<sup>6</sup> فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجية التغيير، دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر، 2003، ص 71.

تقوم بها المؤسسة لإرشاد سلوك الأفراد العاملين لتحقيق الأداء الجيد الذي يدفع الأفراد العاملين لتحقيق كل غايتهم وتعتبر منافع تمنح للعاملين لتشبع حاجاتهم أثناء قيامهم بعمل محدد.

وهي " مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من إهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً مما يؤدي الى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمولرفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم"<sup>1</sup>، أي أنها عبارة عن أدوار تقوم بها المنظمة لتحريك سلوكيات الأفراد لزيادة في العمل ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وينبغي القول بأن الحوافز "تعد من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة الى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها"<sup>2</sup>، أي أنها أدوار تقوم بها المنظمة لتحريك سلوكيات الأفراد لزيادة في العمل ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة"<sup>3</sup>، أي أنها عبارة عن طرق يعتمد عليها المدير لتأثير في الأفراد للعمل بأقصى كفاءة ولتحقيق كل ما هو مكلف به

والتحفيز هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز<sup>4</sup>.

ويعرف التحفيز على أنه "هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم"<sup>5</sup>.

وهو " تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد"<sup>6</sup>، أي أنها أهم الطرق المحركة والمشجعة للأفراد العاملين لتوجيه سلوكياتهم لبذل أقصى جهد في العمل ولتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> يوسف حجييم الطائي هاشم فوزي العبادي إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 89، 2015.

<sup>2</sup> يوسف حجييم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> شريف محمد فروانة، حازم حازم أحمد فروانة، تأثير الإدارة بالتجول على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2021، ص 16.

<sup>4</sup> شريف محمد فروانة، حازم أحمد فروانة مرجع سابق، ص 19

<sup>5</sup> سعيدة عقبة، مرجع سابق، ص 113

<sup>6</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الإشارة إلى أن التحفيز هو: مجموعة من العوامل والمثيرات التي توجد في البيئة المحيطة بالفرد العامل والتي تقوم بها إدارة المؤسسة أو المنظمة لتشجيع الأفراد العاملة فيها مع العمل على تحريك قدراتهم العقلية والبدنية، وإثارة الفرد العامل لبذل مجهودات أفضل وتنفيذ مجموعة من المهام التي ترفع من قيمة العامل وتجعله متميز ومبدع وهدف المنظمة من ذلك هو الزيادة في الإنتاج فعملية التحفيز تتطلب إشباع في رغبة وحاجة الأفراد العاملة وهي عبارة عن دافع ووسيلة تشجيعية كالزيادة في الأجر ومنح الصلاحيات والترقية والمشاركة في اتخاذ القرار وغير ذلك التي تمنحها المؤسسة للعاملين مما تدفع بالفرد العامل الى القيام بسلوكات أفضل.

### 2. مفهوم الإبداع:

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

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

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

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

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

أو هو "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له او بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"<sup>5</sup>، أي أنه عملية يتم فيها إستعمال مهارات لإنتاج كل ما هو جديد لكل يحيط به شرط أن يكون حدث نافع.

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

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

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

<sup>4</sup> مرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>5</sup> حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2014، ص 19.

ترى الكاتبة "أمابيل" amabila: بأنه يمكن القول إنتاجاً أو إستجابة ما إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة .... وأن العمل الإبداعي إستكشافي وليس مسألة حسابية، فالأعمال الحسابية تخضع لقواعد ثابتة والطريق الى الحل واضح ومباشر، بينما العمل الإستكشافي ليس محددًا ولا يوجد طريق واضح للحل"<sup>1</sup>، حسب الكاتبة أمابيل ترى كل ما هو جديد أو مفيد وصحيح يمثل إبداع وأن العمل الإبداعي يكتشف وليس حسابي بمعنى أنه ليس واضح وثابت فهو حالة متغيرة من حين لآخر.

تعريف "جيفورد Guildford" للإبداع بأنه "سمات إستعدادية تضم الطلاقة في التفكير والأصالة والحساسية للمشكل وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب"<sup>2</sup>، وحسب جيفورد أنه صفات تحمل عناصر إبداعية من صفات تحمل التفكير الإبتكاري والطلاقة الفكرية والإحساس بالمشاكل وغيرها.

### 3. الإبداع التنظيمي:

تعددت مفاهيم ومصطلحات الإبداع التنظيمي من قبل المفكرين والباحثين نتيجة لإختلاف إختصاصاتهم ومجالات بحثهم، إلا أنهم قدموا إطار عام لتعريف الإبداع التنظيمي، ويعتبر الإبداع التنظيمي على أنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسعى نحو الأفضل، فضلا على أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية، أو موضوعية، أو شخصية، أو بيئية، أو سلوكية يقودها أشخاص آخرون"<sup>3</sup>.

ومن الممكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه "عملية تتضمن النظر الى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامية ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحثوا الإستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي الى إنتاج شيء جديد أصيل ذي قيمة للمجتمع"<sup>4</sup>، أي أنه رؤية الظواهر بطريقة غير طبيعية مما ينتج عن هذه الرؤية أشياء جديدة لها قيمة في المجتمع.

تعريف آخر للإبداع التنظيمي "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي الى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير، ويقصد به كذلك العملية التي ينتج عنها ظهور فكرة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة أو فرضها من طرف أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغير في

<sup>1</sup>مرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>2</sup> مسلم عبد الله، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> عبيد علي أحمد عيد الرحمن حافظ، أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع المحلي، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 02، أبريل 2021، ص 486.

<sup>4</sup> عبيد علي أحمد عيد الرحمن حافظ، مرجع سابق، ص 486.

بيئة العمل"<sup>1</sup>، أي أنه مجموعة التدابير التي تؤدي الى تعزيز محيط المؤسسة التي يقوم بها العاملين لإحداث نوع من التغييرات.

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

### 4. مفهوم المؤسسة:

المؤسسة في اللغة: جمع مؤسسة مؤنث مؤسس وهو إسم مفعول من الفعل "أسس يؤسس تأسيساً، فهو مؤسس، والمفعول مؤسس" والمؤسس ما يقوم أسس، وما يحتاج إلى مؤسس والأساس "أصل البناء" و "الأساس: قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدؤه"<sup>2</sup>.

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

وتبع لنوع وحجم نشاطها<sup>3</sup>، أي أنها منظمة مستقلة ماديا تهدف إلى تحقيق الربح لتحقيق أهداف معينة تختلف حسب المجال المكاني والزمني.

عرفها القانون الأوروبي على أنها " كيان يمارس نشاط إقتصادي مستقلا عن الوضع القانوني لهذا الكيان وطريقة تمويله"<sup>4</sup>.

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

عرفها المشروع الجزائري ضمن أحكام المادة 03 في الفقرة الأولى على أنها "كل شخص طبيعي أو معنوي أي كان طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج أو التوزيع والخدمات"<sup>5</sup>، أي أنها كيان يتكون من مجموعة أفراد يتمتعون بكفاءات وقدرات مختلفة هدفهم تحقيق الإنتاج

<sup>1</sup>الطاهر عمارة، العربي حطبة، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup> يحي محمد عامر راشد، مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور

<sup>3</sup> وسيلة بن سعد، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جلالى اليابس، سيدي بلعباس، 2015\_2016، ص 8.

<sup>4</sup> كريمة عزوز، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، الجزائر 2021، ص 39\_40،

<sup>5</sup>كريمة عزوز. مرجع سابق، ص 39\_40

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

### سابعاً: الدراسات السابقة:

#### 1. الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة "عارف بن ماضل الجريد" (2007) الموسومة ب: عنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشرطة منطقة جوف، دراسة ميدانية على ضباط أفراد شرطة منطقة جوف رسالة مقدمة إستمالات للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية<sup>1</sup>.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول: ماهو دور الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة جوف في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؟ وتم تفكيك السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

- ✓ ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة جوف؟
- ✓ ماهي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشرطة منطقة جوف؟
- ✓ مامدى رضا العاملين بشرطة منطقة جوف عن بيئة العمل الوظيفية؟
- ✓ ماهي العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة جوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؟

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

- ✓ يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين.
- ✓ أفراد البحث موافقين على أن الحافز المادي الوحيد هو الأجر.
- ✓ هناك أربعة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وهي: منح بدل نقل، بدل تذاكر سفر، العلاوة الدورية، التأمين الصحي.
- ✓ توصل الباحث إلى أن هناك تسعة حوافز مادية لا تقدم إطلاقا للعاملين وهي: الهدايا، الجوائز المادية العينية، الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية.
- ✓ يرى الباحث من خلال دراسته هو أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا.
- ✓ أفراد البحث راضية إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية.

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



ثانياً: " أحمد زياد يوسف دار عواد" (2017\_2018) الموسومة ب: عنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال<sup>1</sup>.  
وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

✓ ما أثر استخدام إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن؟  
✓ ما مستوى تبني المدارس الخاصة لإدارة المعرفة المتمثلة بتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة؟  
✓ ما مستوى الإبداع الإداري بالأصالة والطلاقة والمرونة والمجازفة والحساسية للمشكلات في المدارس الخاصة في الأردن؟  
وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والإستبانة كأدوات لجمع البيانات وقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 450 موظف وموظفة من مجتمع دراسة يتكون من 540 عامل إداري في المدارس الخاصة في عمان؟  
ومن النتائج المتحصلة عليها:

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

### 2. الدراسات المحلية:

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

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

سعت هذه الدراسة لجملة من الأهداف منها:

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول: ماهي الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عدم تحقيق هذه الإصلاحات: هل يعود ذلك إلى جهل موظفي القطاع بكل (شرائحه أو فئاته) بهذه الإصلاحات؟ وهل يعد التحفيز اللاموضوعي عاملا من العوامل المعيقة للوصول إلى تحقيق الأهداف الجديدة للمؤسسة الصحية؟

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

لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة علا عينة ولجأت الباحثة إلى عينة بالحصص واعتبرتها طريقة تتلائم مع تكوين العينة من حيث الأسلاك لمنح كل سلك حصة من العينة بكل موضوعية ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- ✓ أغلبية المستخدمين ليس لهم علم بهذه الإصلاحات كما أن النسبة القليلة التي تعلم بها متفاوتة في درجة العلم حيث فئة المسيرين وعمال الإدارة هم من كانوا أكثر علما بها أما العمال التقنيون والمهنيون كانوا الفئة الأكثر بعدا عنها.
- ✓ العلم بالإصلاحات كان يرتفع كلما إرتفع المستوى التعليمي.
- ✓ ليس من الضروري أن المستخدم يكون أكثر أقدمية ليفهم الإصلاحات بل يكفي أن يكون له مستوى تعليمي.
- ✓ كان من الأجر على السلطات أن تقدم الإصلاحات وأن تعرف بها دون تناقض مع جميع الفئات من المستخدمين.
- ✓ الأجر ليست مكافئة للجهود ولا تغطي إحتياجات المستخدمين مقارنة مع المستوى المعيشي.
- ✓ المكافآت في القطاع العمومي مجملة بصفة عامة في منحة المردودية.
- ✓ توفر الشروط المادية لعمل في المؤسسة فهي نوعا ما مطمئنة لأن أغلب المبحوثين عبروا عن برنامج عمل عادي.
- ✓ نقص كبير في القوانين التي تسير الحقوق والواجبات والحياة المهنية للمستخدمين في المؤسسة
- ✓ رضا أغلب المستخدمين بعملهم في المؤسسة الصحية إلا أن هذا الرضا ناقص لدى فئة المستخدمين الطبيين.
- ✓ الأقدمية لعبت دورا بارز في تحقيق الرضا كلما زادت الأقدمية زادت نسبة الرضا والعكس صحيح

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

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

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

وللقيام بهذه الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والمقابلة والإستمارة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره ب 78 ممرض من مجتمع دراسة مكون من 259 ممرض أخذت بطريقة عشوائية طبقية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

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

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

✓ نظام المكافآت غير فعال في القطاع الصحي العمومي وعبر على أن ضعف النظام راجع إلى أن الأسس المطبقة في مكافآت الممرضين من حيث مستوى أدائهم.

✓ توصل الباحث إلى أن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للممرضين.

✓ نظام المكافآت غير فعال في القطاع الصحي العمومي وعبر على أن ضعف النظام راجع إلى أن الأسس المطبقة في مكافأة الممرضين بالمؤسسة لا يراعي فيها مبدأ الكفاءة في العمل ولا يفرق بين الممرضين من حيث مستوى أدائهم.

✓ توصل الباحث إلى أن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للممرضين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة.

✓ كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة الممرضين بمؤسستهم وساهمت في مضاعفة مجهوداتهم.

✓ يتضح من خلال الدراسة أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً هاماً في تحقيق الإستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بالرضا لدى الممرضين لزيادة إنتاجية وتحسين في الأداء.

✓ الإختلال في نظام الترقيّة يولد إحباط وعدم إستقرار الممرضين.

✓ أساس الأقدمية أكثر اعتماداً في عملية الترقيّة.

✓ المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تولي إهتمام كبيراً بالتدريب رغم أهميته القصوى في تنمية العاملين.

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

✓ توصل إلى أن جعل عملية التدريب فعالة أو هادفة بالتخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية..

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

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإبداع التنظيمي؟  
وقد تم تفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

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

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

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

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

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

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

✓ هناك ارتباط دال إحصائيا بين البرامج والإبداع التنظيمي.

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

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

رابعا: دراسة " فوزية مقراش " " فيروز مصلح" الضمور (2020) الموسومة ب: عنوان تمكين الموارد البشرية وأثر على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية<sup>2</sup>.

سعت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها:

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

<sup>2</sup> فوزية مقراش، فيروز مصلح، تمكين الموارد البشرية وأثر على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، جامعة قسدي مرباح ورقلة، الجزائر، جوان 2020.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما مدى تأثير الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي وعلى الإستبيان كأدوات لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره ب 225 موظف ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ يؤثر تمكين الموارد البشرية إيجابا على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ لا يؤثر كل من معنى العمل وتأثير العمل على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ لكفاءة العمل أثر مرتفع على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- ✓ تؤثر إستقلالية العمل إيجابا على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لكن هذا الأثر منخفض.

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

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول:ماهو أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري من جهة نظر الأساتذة والإداريين بجامعة زيان عاشور بالجلفة تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة التالية:  
هل توجد ممارسات لتفعيل إدارة الوقت بجامعة زيان عاشور؟  
ماهو مستوى لإبداع الإداري السائد من وجهة نظر الأساتذة الإداريين؟  
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمغير الإدارة الفعالة للوقت(إدارة بالأهداف، إدارة الاجتماعات، إدارة التفويض، إدارة المشاركة، إدارة مضيعات الوقت) على أبعاد الإبداع الإداري (تشجيع الإبداع الإداري، القدرة على حل المشاكل، روح المجازفة والمغامرة، القابليةلتغيير)؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الفعالة للوقت على تنمية الإبداع الإداري؟ وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد أجريت الدراسة على عينة حصرية من 85 فرد في مجتمع من الأساتذة والإداريين. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ✓ تتطلب أثر الإدارة الفعالة للوقت مهارات وكفاءات عالية، تستطيع من خلالها توظيف جميع الإمكانيات المتاحة

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

- ✓ حسن إدارة الوقت يرتبط بعملية تفويض المهام والأعمال وتعتبر وسيلة تنظيمية فعالة
- تتيح الفرص للمرؤوسين لإثبات قدراتهم الإبداعية.
- ✓ إدارة الوقت تشكل جوهر عملية الابتكار والإبداع.
- ✓ إدراك قيمة الوقت عامل مهم في تحقيق أهداف الأستاذ والجامعة.
- ✓ ضرورة استخدام سجلات لتحكم في إدارة الوقت.
- ✓ إنشاء مراكز بحث وربطها بالجامعة مع استثمار الوقت في إنتاج شيء جديد.
- ✓ توفير فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسات.

# الفصل الثاني: نظام الحوافز

تمهيد

- أولاً: التطور التاريخي للحوافز
  - ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز
  - ثالثاً: أهمية نظام الحوافز
  - رابعاً: أهداف نظام الحوافز
  - خامساً: أنواع الحوافز
  - سادساً: خصائص نظام الحوافز
  - سابعاً: نظريات الحوافز
  - ثامناً: معايير وأسس منح الحوافز
  - تاسعاً: شروط تحديد النظام الجيد للحوافز
  - عاشراً: صعوبات وعوائق نظام الحوافز
  - إحدى عشر: مقومات نظام الحوافز
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في المؤسسة لما له من أثر بالغ على أدائها والقدرة على تقدمها ونجاحها ولتقدم المؤسسات وتطورها يتطلب وجود أفراد جيدة مؤهلة وقادرة على العمل لتحقيق الفعالية ، وذلك راجع لأهمية ومكانة التحفيز باعتباره مؤثر خارجي يدفع الفرد لزيادة في مجهوده وإلى الأداء الأفضل ويعمل على خلق الرغبة لدى العاملين وتنمية روح المثابرة والتعاون فيما بينهم وله أثر فعال في تحقيق أهداف المؤسسة ونشر الرضا بين

الأفراد العاملة لأن الفرد العامل يتقن عمله إذا كان راضي عن كل ما يتحصل عليه سواء كان بطريقة مادية أم معنوية باعتبار أن التحفيز عامل مهم وأسلوب تمنحه إدارة المؤسسة للأفراد العاملة تقديراً لهم ولمجهوداتهم وهذا ما ساعد إدارة المؤسسة القيام بوضع نظام للحوافز من أجل توفير بيئة عمل مناسبة و تحقيق أهدافها وزرع الثقة والرضا لدى العاملين فيها ولتعرف أكثر عن هذا الموضوع سيتم عرض ما يتعلق به في هذا الفصل.

### أولاً: التطور التاريخي للحوافز

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

#### 1. المرحلة الأولى:

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

#### 2. المرحلة الثانية:

تمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية وهي أمريكية من روادها "ألتون مايو" و"هومانس" وغيرهما وهم من علماء النفس الاجتماعيين عرفت هذه المرحلة رؤية أخرى للتحفيز واتجاه آخر لأنها عرفت تطور في العلوم النفسية والاجتماعية رأت هذه المرحلة أن الإنسان ليس مادي وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية ركزت على الحوافز المعنوية كما قام "ألتون مايو" بأجراء دراسة حول تأثير الظروف التي تكون في العمل المادي بمدينة شيكاغو<sup>3</sup>، فعمل على معرفة العلاقة بين الإنتاج وظروف العمل توصل إلى أنها ليست هي العامل الذي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية وعلى الإنتاج كما أن هذه الدراسة حاولت البحث عن الدافع الأساسي للحوافز فوجدت أن إنتاج العاملين يزداد عند رضاهم والرضا يتحقق باهتمام الإدارة بكل حاجياتهم ومشاعرهم ومنحهم فرص المشاركة في الرأي واقتراح الحلول وأساليب العمل<sup>4</sup>.

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

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 75-76.

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

<sup>4</sup> مرجع نفسه، صفحة نفسها.



### 3. المرحلة الثالثة:

هذه المرحلة الحديثة مثلتها كل من نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم حاولت تجنب أخطاء المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمة أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، وترى أنه أصبح من الضروري ربط الحوافز بالنتائج المتوصل إليها ورأت ضرورة الاختلاف بين العاملين في حصولهم على الحوافز سواء مادية أو معنوية وذلك بحسب الأداء والعمل الذي يقومون به بمعنى أن لكل شخص وجهه الخاص وأيضا السماح للعاملين بوضع خطط الحوافز مع الإدارة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز:

لنتمكن الإدارة من وضع نظام جيد للحوافز وضعت مراحل تمثلت في<sup>2</sup>:

1. **مرحلة الدراسة والإعداد:** تقوم الإدارات بإجراء دراسة شاملة حول تركيب الأفراد العاملين ودوافع وحاجات الأفراد ونظام الحوافز السابق

2. **مرحلة وضع الخطة:** هنا يتم تحليل وتصنيف البيانات التي قامت الإدارة بتجميعها في المرحلة الأولى وتوضع خطة خاصة بنظام الحوافز تسير حسب الخطوات التالية:

➤ تحديد هدف من نظام الحوافز ونشره بين الأفراد العاملة

➤ تحديد معدلات الحوافز حسب العمل داخل المنظمة

➤ وضع مجال لتغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة

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

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

#### الشكل (02): مراحل تصميم نظام الحوافز



<sup>1</sup> غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحفيز العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، 2013، ص 11.

<sup>2</sup> خالد رجم، زيراري بثينة، تقييم أثر نظام الحوافز على الإنتاجية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019، ص 481-482.

### مرحلة التنفيذ والمتابعة

المصدر: من إعداد الطالبين

### ثالثاً: أهمية نظام الحوافز:

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

- تساهم وتعمل على إشباع حاجت الأفراد العاملة وترفع من غايتهم وروحهم المعنوية
  - التحكم في تصرفات العاملين، وهذا له دور في تحريكهم وتوجيههم والعمل على تعديل تلك التصرفات حسب مصالح التي تكون بين المنظمة والأفراد العاملة
  - العمل على تعظيم وإعطاء قيمة للأهداف المنظمة من طرف العاملين فيها مع تعزيز قدراتهم وميولاتهم
  - تعمل على زيادة الطاقات الإبداعية للعاملين وهذا ما يضمن نجاح المنظمة وتقدمها كما يعمل التحفيز أيضاً على<sup>2</sup>:
  - الرفع من أداء الأفراد العاملين وهذا بدوره يزيد من تحقيق الأهداف
  - تحفيز العمال دائماً يحقق مستوى عال من الرضا في المنظمة ويصبح الفرد العامل لديه ولاء إلى المؤسسة مما يحثه على تقديم كل ما هو أفضل لتحقيق الأهداف واستغلال الموارد بطريقة جيدة
  - إشباع حاجات العاملين بكل الطرق وأهمها حاجات التقدير والإحترام وجعلهم يشعرون بقيمة مكانتهم
  - جعل العاملين يقومون ببذل مجهودات والقيام بالمهام بشكل المطلوب وبطريقة متميزة
  - جعل الأفراد يشعرون بالحماس عند الإقدام للقيام بالأعمال بكل سرور
  - حصول العاملين على الثقة وهذا ما يدفعهم للقيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه دون قلق وشكوى وتذمر.
- وفي دراسة قام بها طلعت إبراهيم لطفي بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز تقام بمقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم، وكشفت دراسة أهمية الحوافز في هذه النقاط التالية<sup>3</sup>:
- إستقرار العمل وثباته
  - أحترام العامل وتقديره

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

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

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

- العلاقة الجيدة بين العاملين والمرؤوسين
  - تخفيف الضغط وتقصير من ساعات العمل وقلة الطاقة والجهد.
  - أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والإنتاجية<sup>1</sup> :
  - الزيادة في كميات الإنتاج
  - الحفاظ على السمات والخصائص الإنتاجية وتحسينها
  - خفض الأعباء التكاليف
  - الزيادة في إنتاجية العمل عن طريق تقديم النواتج بطرف أفضل وهذا ما يرجع بالربح على المؤسسة.
  - أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة<sup>2</sup> :
  - الحفاظ على الآلات وصيانتها
  - يعمل على تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع
  - يساعد في نجاح الوظائف الإدارية مثل ما قام فريدريك تايلور عندما إستخدام الحوافز المادية وربط الأجر بالإنتاج.
- ### رابعاً: أهداف نظام الحوافز:

- للحوافز مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها تتمثل في الآتي<sup>3</sup> :
- الإعتراف بكل مايقوم به الفرد العامل والإعتراف بالجهد المبذول
- تشجيع الأفراد العاملة وحثهم على التقدم والإستمرار والنمو
- تعمل الإدارة على تشجيع الفرد العامل مادياً باعتبار الدعم المالي له أهمية كبيرة بالنسبة للفرد العامل
- تمنح الحوافز للأفراد العاملة مقابل الجهد المتميز كما تمنحه دور فعال ومكانة إجتماعية وهذا ما
- يشعره بالفخر
- منح الأفراد المتميزين فرصة للمشاركة في إتخاذ القرارات وهذا بعد إعطاء أهمية لأرائهم وإقتناع الإدارة بها.
- تعمل الحوافز على خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملة مما تجعل كل فرد يسعى لإثبات ذاته
- تعمل الحوافز على تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لأن هناك ظروف إقتصادية واجتماعية وغيرها تؤثر في المنظمة هذا ما يدفع الإدارة إلى الإهتمام بالموارد البشرية لإستغلال طاقتهم الإبداعية
- تحقق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين وهذا مايساهم في تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> وهيبه مسعي، نوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز "دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2020، ص406.

<sup>2</sup> وهيبه مسعي، مرجع سابق، ص 406.

<sup>3</sup> وردة حليس، عبد الباقي سلامي، فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة عاشور بالجلفة لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، المجلد 04، العدد 07، الجلفة، ص 282.

- ويحقق نظام الحوافز الجيد أيضا مجموعة أهداف تمثلت في:
- زيادة في ناتج العمل وتكون على شكل كميات وجودة ومبيعات للإنتاج
  - شعور العاملين بالعدالة داخل المنظمة والمساواة
  - رفع روح الولاء والانتماء مما يجذب العاملين إلى المنظمة
  - يجعل الأفراد العاملين متعاونين فيما بينهم مع تنمية الصدق والتضامن
  - تحسين المشاريع أمام المجتمع<sup>1</sup>.
  - تشجيع المنافسة بين العاملين
  - جعل الأفراد أصحاب الأداء الجيد متميزين
  - تحفيز أصحاب الأداء المتوسط إلى المواصلة في العمل والتقدم
  - تبرز قيمة المنظمة في أداء الأفراد العاملين بطريقة مميزة
  - إستمرارية التميز في الأداء وتطويره مستقبلا<sup>2</sup>.

### خامسا: أنواع الحوافز:

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

#### 1. من حيث طبيعتها وقيمتها:

##### 1.1. الحوافز المادية:

هي كل ما يدخل في إشباع حاجات الفرد المادية وعبرة عن مختلف أنواع الإستفادة والتي تدخل في إطار التأمين والتقاعد كما يرى نوري منير أن المال يعتبر من بين الحوافز الأساسية للعمل وانطلق من أن الفرد باستطاعته أن يلبي كل حاجاته من مأكّل وملبس ومسكن وصحة وتعليم عن طريق المال<sup>5</sup>، وتتمثل أيضا في أنها عبارة عن مبالغ تمنح وتدفع للعاملين إما في مرة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وتعتبر أيضا على أنها هي كل ما يضاف للفرد دخلا إضافيا، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بسرعتها وتجعل الفرد يحس بكل ما يقوم به من نتائج لمجهوده<sup>6</sup>، ومن أهمها<sup>1</sup>:

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

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

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

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

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

<sup>6</sup> زهية توام لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص 649.

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

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

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

### 2.1. الحوافز المعنوية:

تعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل وترى "وسيلة حمداوي" أنها" تشمل على فرص التكوين، التطوير والترقية " وتعتمد على الوسائل المعنوية أساسها إحترام الفرد العامل بعبثاره إنسان له أحاسيس يسعى لتحقيقها عن طريق عمله في المؤسسة<sup>2</sup>، كما أن هناك العديد يرون أن نظام الأجور له تأثير ضئيل على الأفراد العاملة لأن العمال لا يهتمون بالزيادة في الراتب بالدرجة الأولى، بل أنهم يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الراحة النفسية والإطمئنان على مستقبلهم في المنظمة وتتمثل أيضا في المدح والتشجيع ووضع أسماء العمال المثابرين في عملهم في لوحات شرف<sup>3</sup>. ومن أكثر الحوافز المعنوية تداولها هي<sup>4</sup> :

أ. الترقية: تمنح الترقية للموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي أو تكون نتيجة المسابقات الداخلية من أجل تنافس الأفراد العاملة على وظيفة أعلى من السابقة.

ب. تقدير جهود العاملين: ويتحقق ذلك بمنح شهادات تقدير للعاملين الأكثر خبرة ومعرفة وعملو على تحقيق مستويات عالية في الأداء تقديرا لهم ولمجهوداتهم المبذولة تمنح الشهادات.

ت. إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في الإدارة بالمشاركة في كل ما يتعلق بالمؤسسة

ث. ضمان واستقرار العمل: حافز له أثر كبير في معنويات العاملين لأن العمل المستقر يمكن الفرد من دخل كافي وعيش كريم.

### الشكل(03): أنواع الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز المعنوية

مورد البشري في المؤسسات  
وان 2016، ص 178.

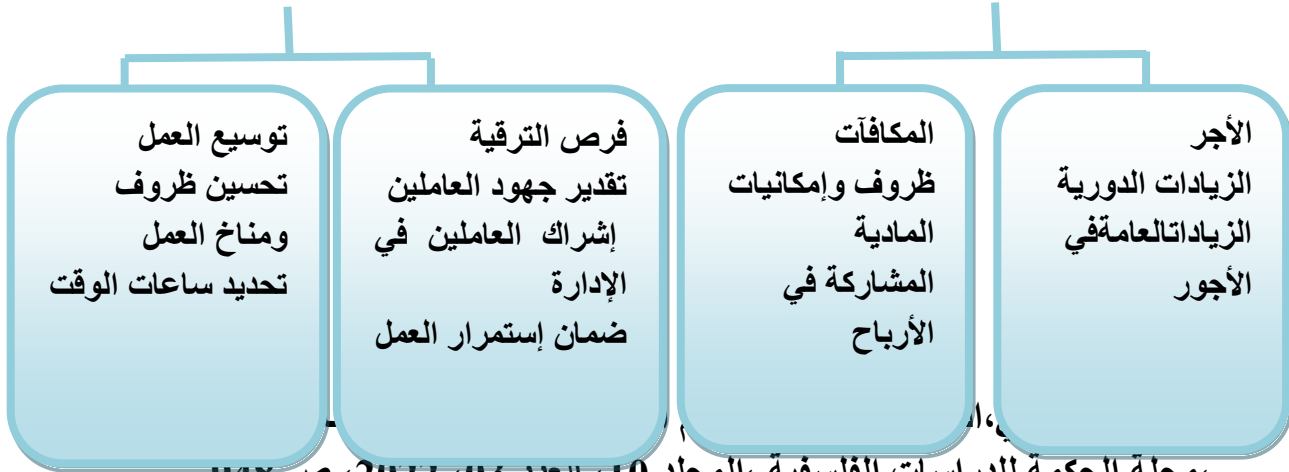
الحوافز المادية

1 صالح مح  
إسمت تيسا

2 حمامي فريد، مرجع سابق، ص 945.

3 زهية توام، لطيفة كلاخي، مرجع سابق، ص 649.

4 صالح محرز، مرجع سابق، ص 179.



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

## 2. الحوافز من حيث الأطراف:

### 1.2. الحوافز الفردية:

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

#### أ. حوافز التميز:

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

#### ب. الإنتاج الإضافي:

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

#### ت. العمولات:

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

- أن يكون هناك ربط بين مستوى أداء الأفراد العاملة ومستوى الأداء الوظيفي
- عدم تأثر الأداء الفردي إلى درجة كبيرة بأداء بقية العاملين بالمؤسسة

### 2.2. الحوافز الجماعية:

تقدم هذه الحوافز لكل الأفراد العاملة بالمؤسسة وهدفها إثارة رغبة روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل عامل على ألا يتناقض عمله مع عمل زميله وزملائه،

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

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

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

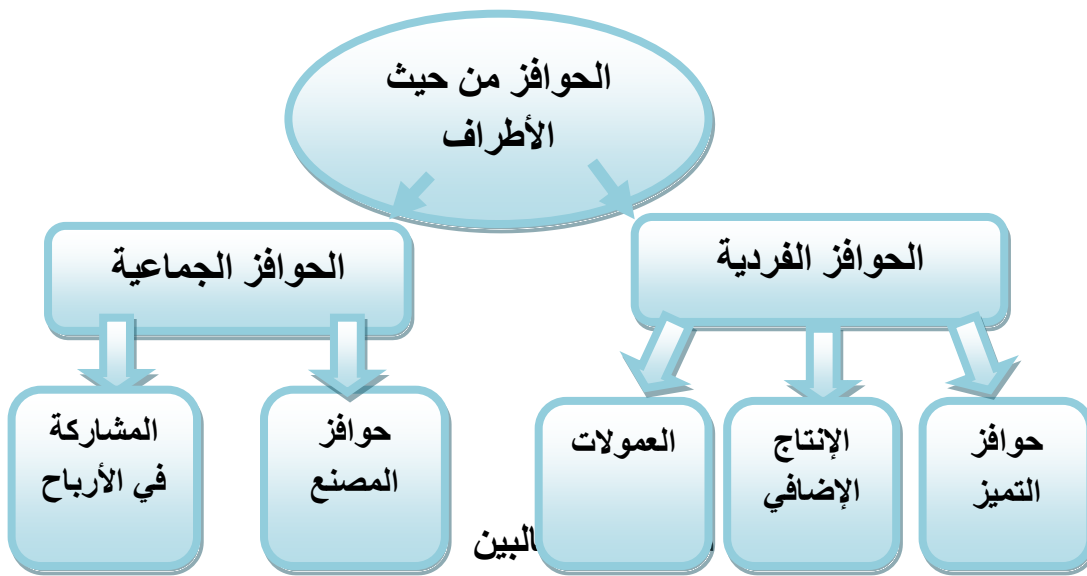
### أ. حوافز المصنع:

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

### ب. المشاركة في الأرباح:

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

### الشكل (04): أنواع الحوافز من حيث الأطراف



### 3. الحوافز من حيث فاعليتها:

#### 1.3. الحوافز الإيجابية:

هي كل ما يعطى للفرد العامل لإشباع دوافعه هدفها رفع من الإنتاج وتحسين الأداء وذلك من خلال تشجيعهم لسلك طرق معينة تقرها إدارة المؤسسة وذلك بتوفير المنظمة كل أنواع وفرص التقدم والتقدير والكسب المادي الجيد وتمنح المنظمات الرواتب إلى كل فرد عامل كل بحسب المستوى المعادل له<sup>3</sup>.

وتمثل في الحوافز التي تحمل الثواب للأفراد العاملين التي تقوم بتلبية حاجاتهم ودوافعهم من أجل الزيادة والتحسين في الأداء وذلك من خلال التشجيع، من أجل القيام بسلوكات المطلوبة منهم فالحوافز الإيجابية تعمل على تنمية القدرات وبالتالي إلى الإبداع والتجديد ولها أثر ملموس في تقوية العلاقة بين الحافز والأداء وتمنح عند تحقيق الفرد العامل إنجاز متميز وجيد وهي

<sup>1</sup> مختار رحمانى حكيمة، مرجع سابق، ص 130.

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

<sup>3</sup> نعيمة سعداوي، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية، ص 243.

بدورها تؤدي إلى الإستمرار في تحقيق النجاح وتكون لها دور عند منحها فوراً للفرد العامل عند القيام بما هو مطلوب<sup>1</sup>.

### 2.3. الحوافز السلبية:

هو ما يخالف للأداء المطلوب وهو عبارة عن جزاء تقوم به إدارة المؤسسة لتأثير في سلوكيات الأفراد العاملين وذلك من خلال العقاب والردع والتخويف من أجل إعادة العاملين إلى السير في الطريق الصحيح العادي والراقي بعد مباشرة العمل التأديبي الذي يتمثل في العقاب المادي كالمخيم من الأجر والحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية<sup>2</sup>.

فهي تستخدم لمنع السلوكيات السلبية كالإهمال والتساهل وعدم تحمل المسؤولية أو سماع التوجيهات والأوامر وهذا ما يدفع إدارة المؤسسة للقيام بها وتطبيقها على الأفراد العاملة من أجل التحسين في العمل والوصول إلى الأهداف وهي دائماً ما تذكر الأفراد أن إذا لم يثبتوا على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون<sup>3</sup>.

### 4. الحوافز من حيث أثرها:

تنقسم إلى نوعين: حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة

#### 1.4. الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث أقسام<sup>4</sup>:

أ\_ الحوافز المادية: تم ذكرها سابقاً

ب\_ الحوافز المعنوية: تم ذكرها سابقاً.

ج\_ الحوافز العينية:

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

#### 2.4. الحوافز غير مباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة وما تقدمه من أثر على أداء وإنجاز العامل وهذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، مع تدريب وتكوين العمال على أفضل الوسائل في عملهم هذا ما يطلق عن الحوافز الغير مباشرة<sup>5</sup>.

ويمكن توضيحها في مايلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> محمد مضايوي الشعلان، نوره محمد البليهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، المجلة التربوية، العدد 40، الرياض، أفريل 2015، ص 197.

<sup>2</sup> نعيمة سعداوي، مرجع سابق، ص 244.

<sup>3</sup> محمد مضايوي الشعلان، نوره محمد البليهد، مرجع سابق، ص 197.

<sup>4</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة الجزائر، 2007\_2008، ص 23.

<sup>5</sup> عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 24.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.



أ. توفر الجو المناسب بعد إبعاد كل الصعوبات والعقبات التي تعترض سير العمل وخلق التفاهم والتعاون المشترك بينهما وهذا ما يؤدي لتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملة وهذا كله له دور في تحقيق الأهداف.

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

### سادسا: خصائص نظام الحوافز:

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

1. **القابلية للقياس:** تترجم سلوكيات وتصرفات الأفراد التي يتم تحفيزهم في شكل يمكن قياسه بمعنى تقديره وقياس أبعاده

2. **إمكانية التطبيق:** تحدي الواقع وكل ما هو موضوعي عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في رفع من مستوى الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من أن يكون واضح وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه عن طريق قواعد تطبيقه

4. **يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد العاملة وجعل لديهم رغبة ودافع للعمل والزيادة فيه مع الإقبال على تحقيق الأهداف وتعديل من الأداء المرغوب فيه.**

5. **المشاركة:** الأفضل أن تمنح فرصة للعاملين للمشاركة في وضع أنظمة الحوافز الذي سيطبق عليهم

6. **تحديد معدلات الأداء:** يعمل نظام الحوافز بصورة رئيسية على وجود قيم محددة واضحة وموضوعية للأداء

7. **يتسم نظام الفعال للحوافز:** بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه والمتحصلين عليه ودائما له قيمة وأهمية لا تفقد وله تأثير في تحقيق الأهداف المنشودة

وتوجد هناك خصائص أخرى لنظام الحوافز يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

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

### سابعا: نظريات الحوافز:

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

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

<sup>2</sup> فتحي الويشي، مرجع سابق، ص 76.

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

### 2. النظرية الكلاسيكية "لفريدريك تايلور":

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

كما ترى هذه النظرية أن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة التحفيز من أجل الإنتاج عن طريق نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر تصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاج أعلى يقابله أجر أعلى ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق كل ما منح إليه وزيادة عن ذلك أما الفرد صاحب الأداء المنخفض الذي لا يصل إلى المستوى المحدد من الإنتاج على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله<sup>4</sup>.

### 3. نظرية "إبراهيم ماسلو":

تعتبر من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية قدمها "إبراهيم ماسلو" وتعرف باسم نظرية تدرج الحاجات لهذه النظرية إفتراض رئيسي يتمثل في أن الفرد إذا ينشئ في محيط لا يشبع حاجاته فإنه يكون قليل التكيف، كما أنه يرى أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان حاجات ضرورية للحفاظ على بقاء الفرد فهي يحملها كل من الإنسان والحيوان، عكس الحاجات الاجتماعية كالتقدير وتحقيق الذات موجودة عند الإنسان وهي السبيل لسعادة والطمأنينة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد دبيري زاهد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2011، ص 306.

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

<sup>3</sup> محمد دبيري زاهد، مرجع سابق، ص 308.

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

<sup>5</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة مصر

، 2009، ص 117.

كما قام ماسلو بتقسيم الحاجات الإنسانية إلى:

### أ\_ الحاجات الفسيولوجية:

توجد الحاجات الفزيولوجية في أدنى السلم الهرمي مثل الحاجة إلى الطعام، والشراب وفي مكان العمل تتمثل هذه الحاجات في الإهتمام بالأجر وأساسيات العمل كالتدفئة والنظافة والأكل وغيرها ويمكن القول إن الحاجات الفزيولوجية تشبع بواسطة تصرف الفرد ومثال ذلك فالفرد يعمل من أجل الحصول على الأجر<sup>1</sup>.

### ب\_ الحاجات الأمنية:

عند الوصول إلى درجة كافية من الإحتياجات الفسيولوجية يبحث الفرد على الأمن وينسى حاجاته السابقة من الجوع ويبدأ يركز على الحاجات الجديدة ويشبع الفرد هذا النوع من الحاجات عن طريق وجوده في مجتمع يسوده الأمن والأمان تحكمه قواعد وقوانين ودائما ما يسعى الفرد إلى العمل في بيئة آمنة خالية من الحروب والكوارث<sup>2</sup>.

ج\_ إحتياجات الإنتماء الحب والعطف: بعد أن يتم تأمين الشخص بالعمل على إشباعه فسيولوجيا و أمنيا بعدها تبدأ إحتياجات الإنتماء الحب والعطف في بروزها، وبالتالي يظهر جوع آخر يتمثل في حاجة الفرد إلى الإنتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية والعمل على ربط علاقات مع غيره وخلق صداقات والحاجة الى تكوين أسرة وإلى اللزواج والأولاد<sup>3</sup>.

د\_ حاجة تقدير الذات: وهي حاجة الأفراد لتقدير والإحترام لذاته من طرف الآخرين ورغبتهم في الوصول للأهداف والحصول على مكانة عالية<sup>4</sup>.

هـ\_ حاجة تحقيق الذات: هي حاجة الفرد العامل في تأكيد نفسه في العمل وذلك بوجود أوضاع تساعد على ذلك وعن طريق الإستفادة من قدراته لتحقيق الأهداف وهي تعتبر أعلى مستوى من الحاجات الإنسانية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حمزة قلال، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة imac"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 40.

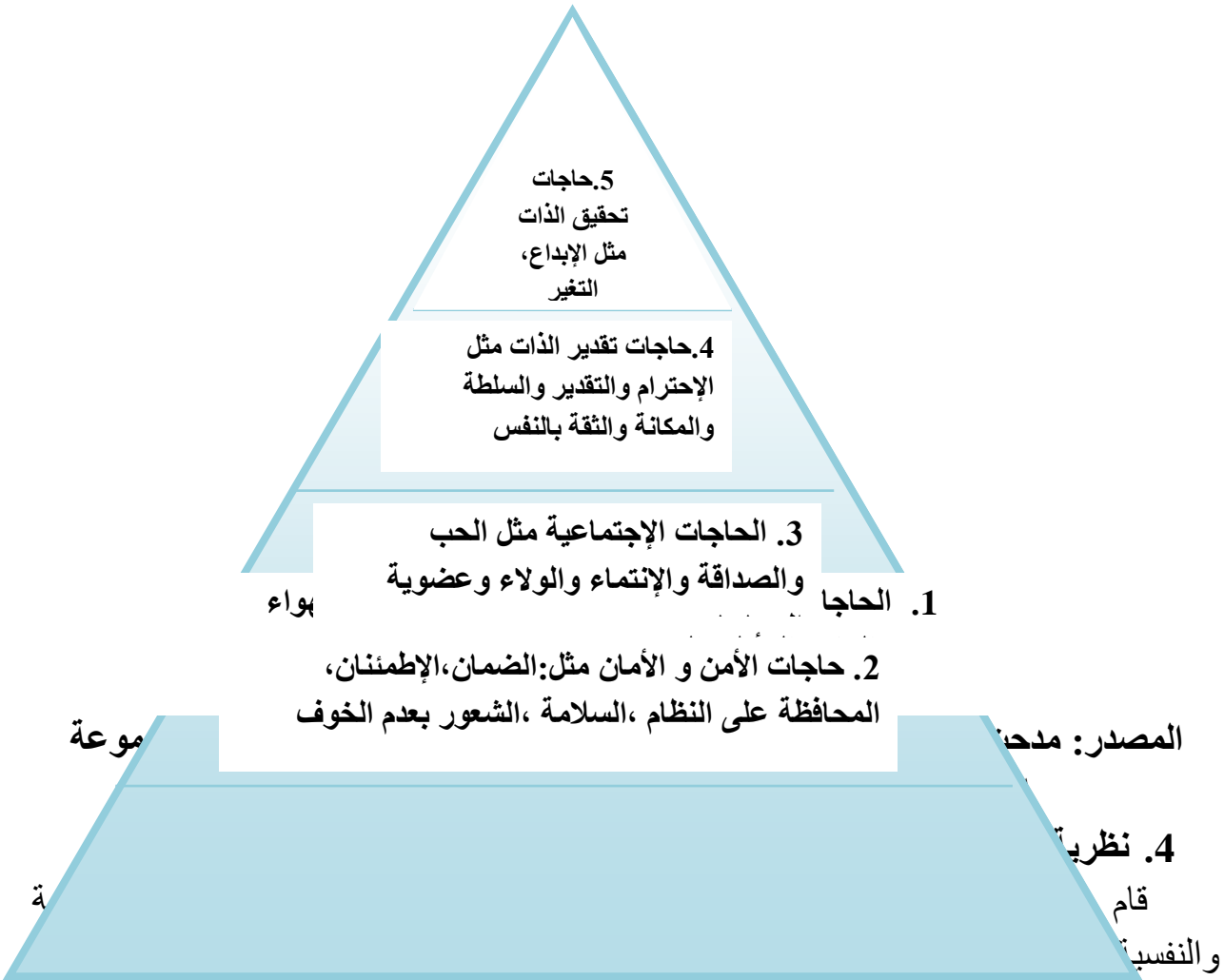
<sup>2</sup> نصير سمارة، نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزائر، جوان 2018، ص 288.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 288-289.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011، ص 81.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الشكل (05): تقسيم الحاجات الإنسانية عند ماسلو:



العاملين أي هنا عدم تلبية متطلباتهم وتوفيرها المؤسسة لتحقيق حالة عدم الرضى والإستياء أما العوامل الأخرى فهي عوامل إيجابية وتمثل في عوامل الرضى وهي العوامل التحفيزية<sup>1</sup>. إن عوامل عدم الرضى التي قام بها هرتزبرغ هي كل ما يحصل عليه الفرد العامل عند تأدية المهام وهي عبارة عن سياسات التي تضعها المؤسسة والعلاقة من الرؤساء وزملاء العمل ونظام الإشراف و الأمن والأجر والحياة الشخصية وهي تعتبر عوامل سلبية مسؤولة عن عدم رضى العاملين إذا لم تتوفر ولم تكن ، أما عوامل الرضى فهي مرتبطة بالعمل وعلى كل ما

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

يحتوي وتعبير عن كل ما سيحققه العامل داخل المؤسسة وتتمثل في الإنجاز والإعتراف والعمل في حد ذاته وغير ذلك<sup>1</sup>.

### 5. نظرية ماكليند: الحاجات المكتسبة

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

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

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

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

### 6. نظرية التوقع:

مؤسسها "فيكتور فروم" تركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس مهم في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يمثل عاملا قويا فهو يدفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الإمتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه<sup>3</sup>.

وتفترض هذه النظرية أن سلوك الفرد مرتبط بدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك يوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل، وتعتبر عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه من النتائج المتوقعة في المستقبل<sup>4</sup>.

### 7. نظرية x وy: هذه النظرية تنطلق من نظرة المدراء للأفراد العاملين حيث ينظر البعض

منهم إلى أن العامل كسول ويكره المسؤولية وبطبعه ليس مبادر، بينما ينظر البعض

<sup>1</sup> لزه العابد، مرجع سابق، ص89.

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

<sup>3</sup> إبراهيم عوض الله ميرفت توفيق، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "أدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة، 2011\_2012، ص54.

<sup>4</sup> إبراهيم عوض الله ميرفت توفيق، مرجع سابق، ص54.

الأخر إلى الفرد العامل على أنه قادر على العمل وأنه يرغب فيه ولا يكره أي نوع من المسؤولية بل يتحمس لها<sup>1</sup>.

### النظرية y:

تنظر هذه النظرية إلى الفرد العامل نظرة جيدة متفائلة ونظرة إنسانية أصحاب هذه النظرية يرون أن ضرورة جعل مساحة خاصة للفرد العامل والبعد عن الرقابة المباشرة ومنحه الحرية للقيام بنشاطاته المختلفة<sup>2</sup>، وتعتبر هذه النظرية معاكسة لنظرية X وتطبيقها يؤدي إلى حرية الحركة ويمكن أختصارها في رؤيتها أن الفرد ليس بكسول، وحتى لو أصبح كسول راجع ذلك إلى نقص المعرفة والتجارب وأن لأفراد العاملين يتمتعون بقدرات كبيرة ولديهم استعدادات لتحمل المسؤولية كما ركزت على أهمية جماعات العمل داخل المنظمة وترى أن الأفراد يتمتعون بضمائر حية ويسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها<sup>3</sup>.

### النظرية X:

من خلال أبحاث "ماك غريغور" وجد العناصر التالية المكونة لهذه النظرية وهي<sup>4</sup>:

- ✓ يرى أن الفرد العامل أو الإنسان سلبي أي أنه كسول ولا يريد العمل
- ✓ العامل يحب العمل على أشخاص تقوده وتوجهه
- ✓ الفرد العامل أناني ولا يستطيع تلبية حاجات المنظمة
- ✓ ركز على الرقابة والتوجيه لإستمرارية نشاطات المنظمة
- ✓ ركز في هذه النظرية على الحوافز المادية كالأجر

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

تتشابه هذه النظرية مع نموذج "ماسلو" للحاجات حيث يرى أن الأفراد ينتقلون إلى الأعلى في السلم الهرمي بينما ألدفير فقد قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات فقط ويرى أن الحركة إلى الأعلى في الهرم هو تعقيد وسلم هذا أقل صرامة من هرم ماسلو للحاجات<sup>5</sup>. قام " كلايتون ألدفير " بتعديلات في نظرية ماسلو عن طريق تبسيطها وقام بالرد حول ما جاء على نقصها وقد حددت نظرية ERG ثلاث تصنيفات في الحاجات وهي<sup>6</sup>:

1. **حاجة البقاء:** وهي تعني الحاجة إلى السعادة والرفهية المادية
2. **حاجة الإنتماء:** الحاجة إلى علاقات جيدة مع الآخرين
3. **حاجات النمو والتطور:** وهنا يعني حاجة الفرد إلى التطوير الشخصي في قدراته الإنسانية والرغبة

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدمار، غزة، 2011\_2012، ص 55-56.

<sup>2</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 56.

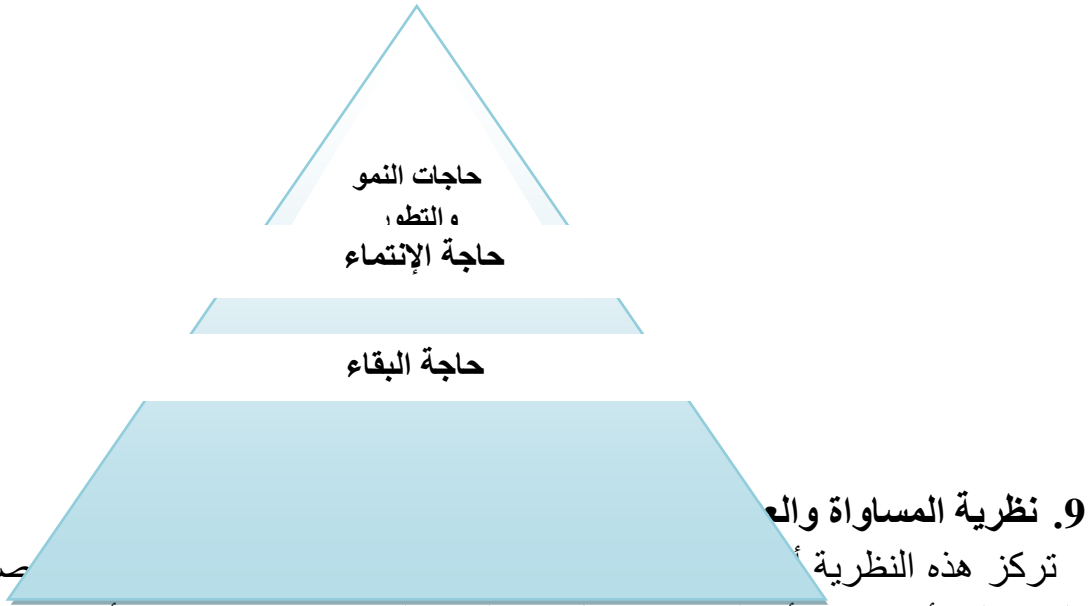
<sup>3</sup> الهاشمي مقراني، مروان بن إعراب، آليات تحفيز العاملين في منظمات المعاصرة، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018، ص 73.

<sup>4</sup> الهاشمي مقراني، مروان بن إعراب مرجع سابق، ص 73.

<sup>5</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة kbsteel بالمنطقة الصناعية برحال عنابة" مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2020، ص 870.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الشكل (06): أنواع الحاجات عند ألدفير



9. نظرية المساواة والعدالة

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

ثامناً: معايير وأسس منح الحوافز

تتمثل هذه المعايير فيما يلي<sup>3</sup>:

- معيار الأداء: تمثل الحوافز المقابل المادي للأداء المتميز والذي يعني تميز وإتقان الفرد في تفكيره وعمله وأدائه وسلوكه، وينعكس ذلك بالإيجاب على النتائج التي تحققها المنظمة، فكلما تضمن الأداء الوظيفي قدراً من الابتكار والإبداع، كلما عملت المنظمة لتقديم حوافز أكثر كما ونوعاً.
- معيار المهارة: تتمثل المهارة في المعارف والخبرات اللازمة لإنجاز عمل معين، والقدرة على تنفيذ أهداف محددة مسبقاً بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- معيار المجهود: والمقصود به هو الجهد البدني أو الذهني الذي يقوم به الفرد العامل ويبدله في إطار أداء مهامه وتحقيق النتائج المرجوة.

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

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

<sup>3</sup> سلام دراجي، عمر جنيينة، مرجع سابق، ص 774.

➤ معيار الأقدمية: ويقصد بذلك طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل داخل مؤسسة معينة وهي تشير حد ما إلى الولاء والانتماء وحب الفرد للمنظمة.  
الشكل رقم (07) معايير وأسس منح الحوافز



### تاسعا: شروط تحديد النظام الجيد للحوافز:

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

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

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



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

### عاشرا: صعوبات وعوائق نظام الحوافز:

يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تطبيق نفس النظام في عدد كبير من المنظمات، دون مراعاة وجود إختلاف في صفات كل منظمة من حيث الطبيعة والنشاط والحجم والهيكل التنظيمي وتركيبية اليد العاملة، والإمكانيات المتوفرة.
- عدم توفر العديد من الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين، واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية للمنظمة، وظروف البيئة المحيطة بها.
- عدم وجود تقييم دقيق للمعدلات التي بناء عليها تمنح الحوافز، بمعنى أنه قد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس أنواع الحوافز برغم أن هناك إختلاف في كل من المجهود والمهارات ومستويات أداء الافراد العاملة في المنظمة.
- تدخل العلاقات الشخصية والوساطة في تقييم العاملين، مما ينتج هنا ذهاب الحوافز لغير مستحقيها.
- سوء معرفة إستعمال الحوافز من طرف بعض المدراء، فقد يستخدمها بعضهم للتخويف، أو إخفاء معايير الحوافز على مرؤوسيهم وهذا ما يؤدي إصابة العاملين بالتوتر، وسوء الظن والعدائية مما ينتج عنه الإهمال، وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.
- وهناك أيضا<sup>3</sup>:
- عدم الإهتمام بالحافز المعنوي لأنه بدوره يقوم بتحسين بيئة العمل ومكانه أيضا كما يقوم بتهيئة ظروف العمل المناسبة من حيث توفير التهوية والإضاءة

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

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

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

- عدم شعور العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار والإهتمام بأرائهم ومقترحاتهم
- تكون غالبية الحوافز جماعية وليست بفردية، وهذا ما يفقدها قيمتها، وأن ترتبط القرارات الخاصة التي تتعلق بمنح الحوافز بمعايير تتعد عن معدل الأداء ودون تحقيق المطلوب بفاعلية
- سوء إستغلال طريق منح الحوافز من بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحوافز

### إحدى عشر: مقومات نظام الحوافز<sup>1</sup>:

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

- كلما كان نظام الحوافز واضح وبسيط كلما ساعد في نجاح عملية التحفيز في المنظمة
- يجب أن تتناسب الحوافز التي تمنح للأفراد مع أدائهم حيث يتحصل الأفراد في المنظمة على حوافز متفاوتة وذلك حسب الجهد المبذول والأداء الجيد
- يجب معرفة وإدراك الأفراد أسباب التحفيز وشروطه
- يتسم نظام الحوافز بالإستقرار النسبي
- على الإدارة أن تقوم بالإشراف على نظام الحوافز
- أن تكون الحوافز معلنة للعمال مع تأكيد أهدافها وشرح أسسها

### خلاصة الفصل:

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

<sup>1</sup> محمد بودلي، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية "دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف"، المجلد 07، العدد 03، تندوف، أكتوبر 2019، ص 211.



# الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

تمهيد

أولاً: أنواع الإبداع

ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

ثالثاً: خصائص الإبداع التنظيمي

رابعاً: مراحل الإبداع التنظيمي

خامساً: عناصر الإبداع التنظيمي

سادساً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

سابعاً: مستويات الإبداع التنظيمي

ثامناً: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

تاسعاً: معوقات الإبداع التنظيمي

عاشراً: نظريات الإبداع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

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

### أولاً: أنواع الإبداع:

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

#### 1. الإبداع الإداري:

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

#### 2. الإبداع التنظيمي:

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

#### 3. الإبداع التكنولوجي:

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

#### 4. الإبداع والابتكار التسويقي:

عبارة عن إدخال أسلوب جديد في عملية التسويق يتطلب تغييرات مهمة في التصميم، والتغليف، أو التسعير أو التوزيع أو الترويج للمنتج والخدمة وهو عبارة عن تسويق إبتكاري

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

يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو آلات تستخدم في خلق حالة جديدة تسويقية سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير.

### ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي في:

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

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

\_ يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها<sup>1</sup>.

\_ يمثل الإبداع الركيزة الأساسية في الإستجابة لتحديات المنافسة المتزايدة في ظل الإنفتاحا لإقتصادي

\_ يعمل الإبداع على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر

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

\_ إكساب الإدارة المزيد من الثقة والإحترام من قبل العاملين

\_ زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي

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

\_ يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والإنتماء المؤسسي

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

\_ تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة

\_ تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة

### ثالثاً: خصائص الإبداع التنظيمي

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

<sup>1</sup> الطاهر بن عمارة، العريبيحطبة، مرجع سابق، ص157.

<sup>2</sup> عاكف لطفي حطوانة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد لنشر والتوزيع ط1، عمان، 2011، ص 43.

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

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

\_ الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تطويره وتؤكد الدراسات أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص أن يكونوا مبدعين ولا ننسى العوامل الوراثية فهي الأصل ولها تأثير كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهناك خصائص أخرى للإبداع التنظيمي تتمثل في 2:

\_ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة واستنباط العلاقات والإفصاح عنها

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

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

\_ الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها

\_ يهتم بالمعالجة والوقاية من المشكلات الإدارية التنظيمية

\_ الإبداع يؤثر على جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة لذلك فهو يحتاج إلى قدرات عالية من التركيز والملاحظة والإستماع، فضلا عن ربط الأفكار مع بعضها البعض والإستنتاج

\_ الإبداع يعد موجهها لإشباع حاجات ورغبات معينة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة بديها

\_ الإبداع يسهل الطريق لاقتناص الفرص واستغلالها، وتحويلها لإمكانات إبداعية وذلك من خلال التحليل التنظيمي لها، فضلا عن أن الإبداع يهيئ الطريق لعمليات التغيير

\_ الإبداع عبارة عن ظاهرة عامة للجميع، وليس خاصة لحد ما، لكنه يختلف من شخص لآخر، حسب نشأة الفرد وفطرته، وظروفه البيئية والثقافية، فضلا عن العادات والمعتقدات التي يعيش فيها ويتعامل معها، وغالبا ما يرتبط بالعوامل الوراثية

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

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

الإبداع ليس حكراً على الأفراد فقط إنما بل يمكن أن يكون على مستوى الجماعة والمنظمة، وهذا ما يسهل الطريق أمام الإبداع بالأخص في البداية لأن الظواهر والمتغيرات أصبحت تتشابه بطريقة معقدة، وتحتاج إلى إمكانيات وقدرات وجهود ضخمة ليتم التعامل معها والخروج بنتائج إبداعية حولها .

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

### رابعاً: مراحل الإبداع التنظيمي

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

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

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

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

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

5- التحقيق: أي إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجريبتها .

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

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

### شكل(08):مراحل الابداع التنظيمي

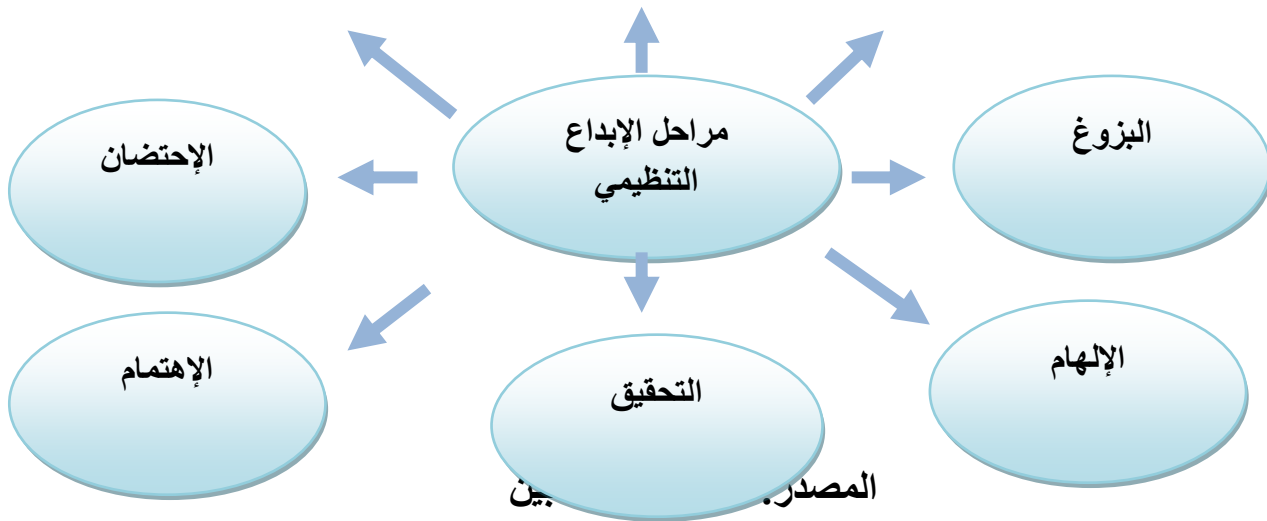


<sup>1</sup> محمد حمزة حسن الصدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص 45.

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

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





### خامسا: عناصر الإبداع التنظيمي

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

#### 1. الطلاقة:

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

ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية:

1.1. الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة انتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار

2.1. طلاقة الكلمات: وهي سرعة انتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير

3.1. طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية وبكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل جدا يمكن أن يساهم في حل مشكلة ما بشكل إبداعي كما يمكن أن نشير إلى أهمية الطلاقة كزاحد من عناصر الأبداع التنظيمي والتي تعتبر المنتج الأول أو الرئيسي لحل المشكلات من خلال ما

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

يقدمه الفرد المبدع من اقتراحات للعديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي.

### 2. الحساسية للمشكلات:

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

### 3. الأصالة (Originality)

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

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

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

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

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

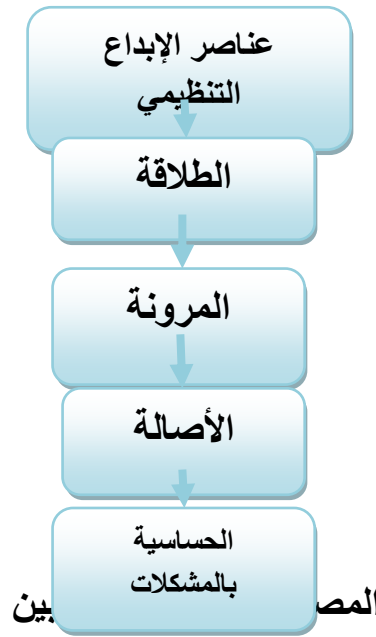
### 5. قبول المخاطرة:

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

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

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والدفاع عن أفكاره الخاصة الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الإستعدادات لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك<sup>1</sup>.

### شكل(09) عناصر الإبداع التنظيمي



### سادسا: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

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

#### 1. التطوير التنظيمي:

وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بينهم، فهي تساعد على تدريب أفراد المنظمة

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

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

على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع فالتركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

### 2. التخصص الوظيفي:

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

### 3. الدورية:

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

### سابعا: مستويات الإبداع التنظيمي:

#### 1. الإبداع على مستوى الفرد:

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

#### 2. الإبداع على مستوى الجماعة:

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

<sup>1</sup> التجاني دوح، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة حالة جامعة غرداية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة غرداية، 2019\_2020، ص44.

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

### 3. الإبداع على مستوى المنظمة<sup>1</sup> :

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

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

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

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

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

### ثامنا: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

دائما المنظمات تبحث عن الأساليب والوسائل لتنمية الإبداع فيها خاصة فهي تهتم بالموارد البشرية لأنها تمثل أهم مورد فيها وذلك عن طريق توفير الجو المناسب والظروف المناسبة وهناك أساليب لتنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات تتمثل في<sup>2</sup> :

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

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

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سابق، ص 307.

<sup>2</sup> زينة محمود محمد، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري "لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2006، ص39.

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

\_ الاعتراف بالفروق الفردية بالمنظمات

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

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

### تاسعا: معوقات الإبداع التنظيمي:

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

#### ➤ المعوقات الشخصية:

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

#### ➤ المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة -الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الإقتصادي العام.... وغير ذلك<sup>2</sup>.

#### ➤ الأعراف الإجتماعية:

تفرض بعض التقاليد الإجتماعية سجا منيعا عن الأفكار الجديدة بحيث تحرم الشباب المبدعين من المشاركة في عملية التنمية، فقد جرت العادة على تولي منصب القيادة رجال

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

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

حكما متقدمون في السن يعتبرون كل محاولة للإبداع تمردا على المؤلف بما يحرم المؤسسة من الاستفادة من أفكارهم وإبداعاتهم<sup>1</sup>.

### ➤ المعوقات المادية والمالية:

والتي تتعلق بإمكانات وممتلكات المنظمة المادية والمالية، فمن المتعارف عليه أن تحقيق الإبداع التنظيمي يحتاج إلى مثل هذه الإمكانيات وخاصة إذا ارتبط بتحقيق الابتكار بصفة عامة وهو ما جعل من المنظمات المتطورة تخصص موازنات مالية لذلك، ومنه فإن عدم القدرة على توفير هذه الإمكانيات يعد عاملا كابحا لتحقيق الإبداع<sup>2</sup>.

### ➤ المعوقات التنظيمية والقانونية:

تتمثل المعوقات تنظيمية أخرى تتمثل في<sup>3</sup>:

\_ عدم الإستقرار الوظيفي للعاملين وللقادة

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

\_ الإلتزام والتمسك بالقيم الموجودة داخل المنظمة على حساب التجديد والإبداع

\_ سوء أو اللامعالية في التحفيز

\_ الإعتدال المفرط على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة

\_ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات

\_ غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة

### ➤ غياب القيادة المؤهلة:

للقيادة دور أساسي في تطوير والنهوض بالإبداع وتعتبر مسؤولية في وجوده أم غيابه وذلك بحسب تعاملها وتصرفها مع الموظفين فقد وضع الكاتب كانتر Kanter عشرة قواعد تساهم في شل الإبداع<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> أنعام الحيايلى، بهاء الدين المنجى العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2015، ص 119.

<sup>2</sup> إدريس تواتي وآخرون، مرجع سابق، ص 79.

<sup>3</sup> إدريس تواتي، مرجع نفسه، ص 80.

<sup>4</sup> أنعام الحيايلى، بهاء الدين المنجى، مرجع سابق، ص 119.

- \_\_ ينظر إلى الأفكار الجديدة بنوع من الشك باعتبارها حديثة وصادرة من المستوى الأدنى
- \_\_ إصدار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم
- \_\_ الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر
- \_\_ النقد بحرية والإمتناع عن المديح وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم عن العمل في أي وقت
- \_\_ النظر إلى تحديد المشكلات على أنها علامة فشل وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل
- \_\_ إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة
- \_\_ التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية
- \_\_ تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة والمشاركة،مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القولى العاملة والإستغناء عن العاملين،وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة

### عاشرا: نظريات الإبداع التنظيمي:

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

#### 1- نظرية:(March & Simon ;1958)

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

#### 2- نظرية (Burns &Stalker ;1961)

وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم

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



البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

### 3- نظرية (Wilson ;1966)

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

### 4- نظرية (Harvey of Mill ;1970)

قد إستفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns &Stalker) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) ،فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية(المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية<sup>1</sup>.

### 5- نظرية (Zaltman and others ;1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، وإعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع<sup>2</sup>.

## خلاصة الفصل

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

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

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

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

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: الإجراءات المنهجية

ثالثاً: المقاييس الإحصائية المستعملة

رابعاً: عينة الدراسة

خلاصة

## تمهيد

خلال الفصلين السابقين تم عرض الجانب النظري لموضوع الدراسة التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي ولم تقتصر الدراسة على الجانب النظري وعلى المفاهيم فقط إنما تم تناول الجانب الميداني بعبارة جانب مهم ومن خلاله نستطيع القيام بأي دراسة ويتم فيه توضيح الخطوات المنهجية وفي هذا الفصل سيتم عرض مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني

والزماني والبشري وكذلك عينة الدراسة والمنهج المستخدم مع التطرق إلى تحديد أدوات جمع البيانات وكل ما تم ذكره سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل والتعرف عليه.

### أولاً: مجالات الدراسة

تمثل مجالات الدراسة أهم الإجراءات المنهجية في البحوث الإجتماعية وأغلب الباحثين في العلوم الإجتماعية يرون أن لكل دراسة ثلاث مجالات وتتمثل فيه:  
المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري.

#### 1- المجال المكاني

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

#### أولاً/نشأة وحدة نفطال لولاية تبسة:

أنشئت وحدة "نفطال" بموجب المرسوم 101\_80 الصادر في 06 أفريل 1981 وخلال التحولات التي أحدثتها مرسوم 106\_80 اعلى كل الهياكل والوسائل والأماك واليد العاملة التابعة لمؤسسة سونطراك، سارعت المؤسسة في مهامها في 01\_01\_1982 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية وفي 27 أوت 1987 تمت إعادة الهيكلة بموجب المرسوم رقم 87\_189 وأصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية وتكمن مهمة المؤسسة فيتسيير شبكة التوزيع على معظم التراب الوطني وتسويق المواد والمنتجات البترولية التالية:

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

#### ثانياً / تعريف وحدة نفطال لولاية تبسة<sup>2</sup> :

تعتبر مؤسسة نفطال المؤسسة الرائدة على المستوى الوطني في مجال التخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، تاريخياً وبالضبط بعد إستقلال الجزائر كان النشاط تخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن صدر المرسوم رقم 08/101 في 6 أفريل 1980 إقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، حيث بدأت

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

<sup>2</sup> قسم الموارد البشرية مرجع سابق..

نشاطها في الفاتح من جانفي 1982، واهتمت بصناعة وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 87/189 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيين هما<sup>1</sup> :

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטاك.
- مؤسسة متخصصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني علامة نפטال
- وعرفت على الصعيد الوطني الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ويتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نפטالمن:
- naft وهو مصطلح عربي ويعني النفط و al وهو اختصار لكلمة الجزائر

وبداية من 8 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك وقد أصبح رأسمالها يقدر ب :15.650.000.000.00 دج في السنوات الأخيرة، ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة بالجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نפטال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الرفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية، والدور الرئيسي لمؤسسة نפטال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل التراب الوطني وتتدخل أساس في المجالات التالية<sup>2</sup> :

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

ففي سنة 2003 قامت مؤسسة نפטال بتوزيع وتسويق:

- 75000000 طن من الوقود
- 1570000 طن من غاز البترول المميع
- 94000 طن من الزيوت
- 350000 طن من الزفت
- 23000 طن من المنتجات الخاصة

سنة 2004 قامت المؤسسة بتسويق ما يقارب 9,6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2004 كان 178 مليار

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

<sup>2</sup> معلومات من قسم الموارد البشرية،

دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الإرتفاع في رقم أعمال مؤسسة نפטال إلى زيادة استثماراتها والتي قارب 5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطها<sup>1</sup>.

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

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

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

### رابعا/ الهيكل التنظيمي:

من بين أنواع الهياكل التنظيمية يوجد الهيكل التنظيمي الهرمي تعتمد مؤسسة نפטال في تنظيمها منذ بداية ممارسة نشاطها سنة 1986 إلى غاية اليوم مع العلم أن المديرية العامة حددت مدة 10 سنوات لاستخدام هذا الهيكل لمعرفة لأي مدى يحقق الأهداف العامة لكن لم يتغير كما أن هذا الهيكل التنظيمي يتطلب 603 عاملا ومؤسسة نפטال لم يتجاوز عددها في السنوات الأخيرة أكثر من 135 عاملا، حيث نجد في أعلى الهرم المديرية العامة التي تسهر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتفرع منها الأمانة ومركز الأمن وأربعة مراكز موزعة عبر تراب الولاية مركز بالشريعة ومركز بالونزة ومركز 01 تبسة و02 تبسة كما تتفرع أربعة دوائر لكل منها مهام وأهداف تعمل على تحقيقها وذلك بالتنسيق مع بقية الدوائر الأخرى وهذه الدوائر هي: الدائرة التقنية، دائرة المحاسبة والمالية، الدائرة التجارية، دائرة المستخدمين والوسائل العامة<sup>2</sup>.

1. الدائرة التقنية: يترأسها رئيس دائرة يشرف على ثلاث مصالح هي كالتالي<sup>3</sup>:

#### 1.1. مصلحة العتاد المتقل

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

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

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

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

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

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

**2.1. مصلحة العتاد غير المتنقل:** وتتكون من مخزن لقطع الغيار ويترأسها رئيس مصلحة يعمل تحت إشرافه:

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

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

### 3.1. مصلحة التقنية:

وتتكون من رئيس مصلحة الدراسات يعمل تحت إشرافه:

- رئيس فرع، ومصور تقني للعتاد
- تقني سامي في الدراسات

### 2. دائرة المالية والمحاسبة:

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

#### 1.2. مصلحة الميزانية:

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

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

2.2. **مصلحة المحاسبة:** يترأسها رئيس مصلحة يعمل تحت إشرافه محاسبون ودورها هو مراقبة تحركات الدخول والخروج للأموال مثل شراء وبيع منتوجات المحروقات ومتابعة المصاريف التقنية

3.2. **مصلحة الخزينة:** يترأسها رئيس مصلحة مشرف على محاسبين من الدرجة الثالثة مهمته هي حساب تحركات المداخل والمصاريف النقدية لكل الوحدة ومراجعة المصاريف إذا كانت متطابقة للمواصفات حيث التقديرات اليومية للمبيعات التي ترسل إليه يوميا من طرف المركز والأقسام التجارية في شكل صكوك بنكية أو حوالات بريدية وتدفع كلها في حساب وحدة نפטال الموجودة في بنك الجزائر الخارجي كما نجد أيضا مراجع حسابات مهمته هي المراقبة الفصلية والسادسية والسوية لتسيير المالية، ومستشار قانوني خاص بالمنازعات مع زبائن نפטال<sup>1</sup>.

3. **دائرة التجارة:** تتكون من رئيس دائرة مشرف على ثلاث مصالح هي<sup>2</sup>:

1.3. **مصلحة التوزيع:** يترأسها رئيس مصلحة مشرف على ناحية التوزيع ورئيس محطة بيع المحروقات ورئيس فرقة وعمال تعبئة وبيع المحروقات وتقنيين ويمثل دورها في مايلي:

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

2.3. **مصلحة التموين:** وتتكون من رئيس مصلحة مشرف على رئيس ناحية التموين مع تقنيين ومساعدين لدراسات التخطيط ومهمتهم:

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

4. **مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:** وهي من أهم الدوائر في محطة نפטال نظرا للدور الذي تلعبه داخل الوحدة وتتكون من رئيس دائرة مشرف على ثلاث مصالح ومركز طبي إجتماعي وهي كالتالي:

1.4. **مصلحة المستخدمين:** ويترأسها رئيس مصلحة مشرف على مسيرين موزعين كالتالي:  
(02) مسيرين للشؤون العادية للتسيير "تسجيل البريد الصادر والوارد

<sup>1</sup> معلومات دائرة المالية والمحاسبة مرجع سابق.  
<sup>2</sup> معلومات مقدمة من الدائرة التجارية بالمؤسسة.



الغيابات\_ العطلا لمرضية\_ عطل\_ بدون أجر\_ تحضير الملفات التأديبية.... إلخ" وإثنان مكلفان بإعداد أجور للعمال الدائمين والمتمهين، وإثنان لتسيير الشؤون الإجتماعية الخاصة بتسيير الملفات الصحية بالتنسيق مع مصالح الضمان الإجتماعي.

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

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

### (1) التدريب والتكوين:

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

**الشكل (10) مراكز التكوين والتدريب التي تعتمد عليها وحدة نفضال لولاية تبسة**



المصدر: معلومات مقدمه من طرف مسؤول التكوين بالمؤسسة

### (2) الخدمات الإجتماعية<sup>4</sup>:

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

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

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

<sup>4</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس لجنة الخدمات الإجتماعية بالمؤسسة.

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

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

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

### **(4) الترقية:**

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

### **(5) الميداليات:**

تمنح حسب الأقدمية في العمل حيث تقسم المدة كالتالي:

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

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

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

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

### 1. صنف الإطارات:

➤ فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الأقسام والمصالح وغيرهم

➤ فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والمكلفين بالدراسات وغيرهم

### 2. صنف أعوان التحكم:

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

➤ فئة أعوان التحكم غير مؤطرين

### 3. صنف أعوان التنفيذ:

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

### 2. المجال الزماني:

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

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

وفي المرحلة النهائية من الدراسة تم صياغة الإستمارة في شكلها النهائي ثم توزيع 100 استمارة على العاملين واسترجاعها جميعا والحصول على المعلومات التي تساعد في الإجابة عن إشكالية الدراسة وما يتضمنها من أسئلة فرعية كما تساعد البيانات المتحصل عليها في إختبار فروض الدراسة وقد أجريت الدراسة في 5 ماي 2023

### 3. المجال البشري

المجال البشري لدراسة يمثل مجتمع البحث وبما أن الدراسة تهدف إلى معرفة التحفيز وعلاقتها بالإبداع التنظيمي فإنه من الضروري الإعتماد في جمع البيانات والمعلومات على العاملين بوحدة تفضال الذين بلغ عددهم 280 وتم إختيار عينة قدرت ب 100 عامل

### ثانيا: الإجراءات المنهجية:

#### 1. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل حيث يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة كما أنه مجموعة القواعد والمبادئ العامة التي سترشد بها الباحثون في دراستهم لظاهرة<sup>1</sup>، فالمنهج عبارة عن طريق يجتازه الباحث للوصول إلى مجموعة من الحقائق والمعارف حول الظاهرة المراد دراستها.

ومن خلال دراستنا والتي تتمحور حول التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسة نפטال ومن أجل معرفة طبيعة تلك العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفي.

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

ويعرف على أنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث<sup>3</sup>."

#### 2. أدوات جمع البيانات:

##### 2\_1 / الملاحظة:

هي عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات إضافة إلى ذلك يجمع الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة هي أهم أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعتمد أساسا على حواس الباحث وقدراته الفائقة على ترجمة ملاحظته<sup>4</sup>.

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

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

<sup>3</sup> فؤاد سايجي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>4</sup> وليد عبدلي، نسق الإتصال وعلاقته بالإنزمام الوظيفي في المؤسسة الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013\_2014، ص 22.

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

### 2\_2 / الإستمارة:

إن الإستبيان هو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال للحصول على المعلومات وحقائق تتعلق بأراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، ويتكون الإستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو اليد أو قد تنشر في الصحف أو التلفزيون أو الأنترنت حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث والهدف منه الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد إنطباعات وأراء هامشية، ولعل كونه شائع الإستخدام بالنظر للخصوصيات والميزات التي تميزه وتجعل من استخدامه سهل مقارنة بباقي أدوات جمع البيانات التي تتطلب الوقت والجهد كالمقابلة والملاحظة<sup>1</sup>، أي أن الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يقدمها الباحث لعينة محددة من المجتمع الكلي ويعتبر طريقة يستعملها الباحث لجمع البيانات اللازمة حول موضوع بحثه ومن ثم يتم التحقق من فرضيات الدراسة التي تم وضعها سابقا.

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

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

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

### المحور الأول: البيانات الشخصية

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

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

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

### ثالثاً: المقاييس الإحصائية:

#### 1. إختبار كاي مربع:

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

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

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

#### 2. معامل الارتباط كرامروفاي:

##### 2\_1 / تعريف معامل الارتباط:

يعد معامل الارتباط مؤشراً إحصائياً يكشف عن وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرين أو بين ظاهرتين ويرمز له بالرمز  $r$  واتجاه العلاقة يتضمن علاقة موجبة كما أن هناك علاقة سالبة إذا حصلنا على معامل الارتباط موجب،دل ذلك على وجود علاقة طردية،أي أن الزيادة في المتغير  $x$  تتبعه زيادة في المتغير  $y$  وكذلك النقصان في المتغير  $x$

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

يتبعه نقصان في المتغير  $y$ ، أما إذا تحصلنا على معامل الارتباط سالبا دل ذلك على وجود علاقة عكسية معناه أن الزيادة في المتغير  $x$  يتبعها نقصان في المتغير  $y$ <sup>1</sup>

### قوة معامل الارتباط

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

المصدر: وردية ساعد، مرجع سابق، ص12.

### 2\_2 / معامل فاي<sup>2</sup>:

يستخدم معامل فاي لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيرات المراد قياس الارتباط بينهم صفات أيضا والجدول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم مكون من 4 خلايا فقط حيث أن أ، ب، ج، د، هـ، و، ز، ح هم خلايا الجدول الرباعي

### 2\_3 / معامل كرامر<sup>3</sup>:

يعتبر معامل كرامر صورة تعديلية لمعامل فاي ويستخدم عندما تكون البيانات إسمية وتنظم في جدول توافق أكبر من  $2 \times 2$  أي أن يستخدم في الحالة التي يكون فيها أحد المتغيرين أو كلاهما منقسم إلى أكثر من قسمين أو صفتين مثل قياس العلاقة بين التخصص في علم النفس (علم النفس مدرسي، علوم التربية، عيادي، تنظيم وعمل) والمستوى الدراسي السنة الأولنية الثالثة ماستر) في دراسة مثل هذه العلاقة تصنف في جدول  $2 \times 3$ ،  $3 \times 3$ ،  $4 \times 3$ ،  $4 \times 4$ ، وضع هذا المعامل من طرف كرامر في عام 1996، لا يمكن أن يكون هذا المعامل سالب فهو إذا لا

<sup>1</sup>وردية ساعد، مطبوعة لمجموعة دروس في مادة الإحصاء وتحليل المعطيات، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2017\_2018، صص 11\_12.

<sup>2</sup>على بوخلخال محمد تهامي، إستخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الاجتماعية، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022، صص 2020:2019.

<sup>3</sup>وردية ساعد، مرجع سابق، ص29.

يقدر إتجاه العلاقة بين الظاهرتين، إذا يهتم هذا المعامل فقط بدراسة قوة العلاقة وإذا اقتربت قيمة معامل كرامر من واحد تكون العلاقة قوية وإذا اقتربت من الصفر تكون ضعيفة.

### رابعا: عينة الدراسة:

العينة هي الجزء من الكل تؤخذ من مجتمع الدراسة بمعنى أن يتم أخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذا هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن وغيرها<sup>1</sup>.

ومن خصائص العينة العشوائية المنتظمة<sup>2</sup>:

- سهولة الإستخدام أو التنفيذ في الميدان، ولذلك تعد أقل عرضة لأن يخطئ العاملون في اختيار وحدتها بالمقارنة إلى العينة العشوائية البسيطة أو العينة العشوائية الطبقيّة خصوصا إذا لم يكن هناك إطار جيد متوفر
  - أنها توفر معلومات أكثر لكل وحدة تكلفة بالقياس إلى العينة العشوائية البسيطة
  - أنها تغطي المجتمع بصورة أفضل من العينة العشوائية البسيطة أو الطبقيّة، لذلك نراها تستخدم كثيرا في الغابات لتقدير كمية الخشب الموجودة وفي البحيرات لتقدير عدد الأسماك
  - أحيانا تعطي تقدير أكثر دقة من العينة العشوائية البسيطة خصوصا إذا كان المجتمع لا يحتوي على دورات معينة أو مرتبا ترتيبيا تصاعديا أو تنازليا.
- ### 1. كيفية إختيارها وحجمها:

في هذه الدراسة تم إختيار عينة عشوائية منتظمة لوجود نظام واحد للحوافز في وحدة نفضال وهذا النوع من العينة يعتمد على النظام في اختيار أفراده مثلا في دراستنا قمنا بختيار عينة مكونة من 100 مفرد من مجتمع يتكون من 280 عامل وتم اختيارها بنسبة 35% من مجتمع الدراسة<sup>3</sup>.

ويتم تحديدها واختيارها بتباع الخطوات التالية<sup>4</sup>:

- ترتيب الأفراد رقميا من 1 إلى 280
- تقسيم عدد أفراد المجتمع على عينة المراد اختيارها
- إختيار رقم عشوائي من 1\_3 وتم إختيار 3

<sup>1</sup> عادل مرابطي، عائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 04، بسكرة، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> حسين عاون مطلق، جمع البيانات وطرق المعاينة، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، 2010، ص 179.

<sup>3</sup> عيسى يونس وآخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 534.

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



➤ إختيار الفرد رقم 3 بطريقة عشوائية من القائمة ومن ثم يتم إضافة إليه رقم 3 فيكون 6،9،12، وهكذا

ولختيار العينة العشوائية المنتظمة مجموعة شروط تتمثل في<sup>1</sup> :

- الإختيار بشكل عشوائي بحت دون أي تدخل شخصي من الباحث
- ضرورة توفر قائمة شاملة تحتوي كل أفراد المجتمع
- أن تكون هذه القائمة مرتبطة بطريقة تؤدي إلى زيادة فرصة ظهور بعض الأفراد
- أن يكون أفراد المجتمع متجانس.

### 2. خصائص عينة الدراسة:

الجدول (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

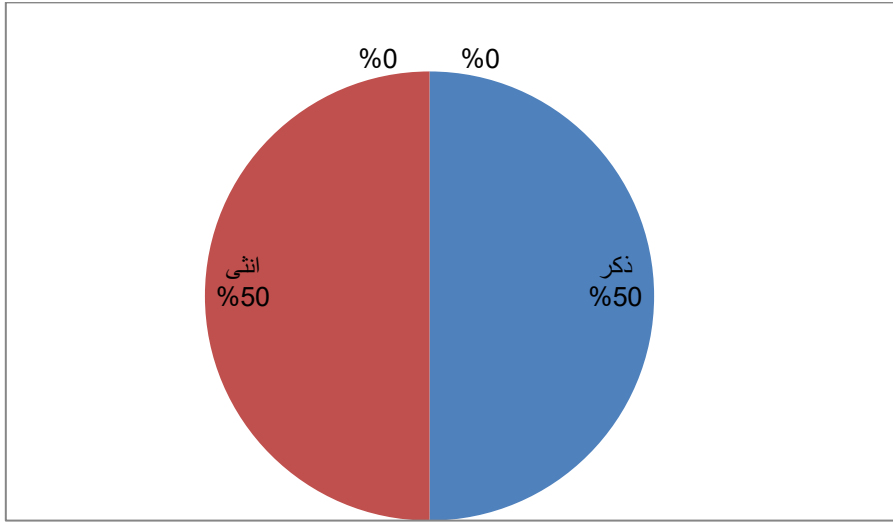
النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
50.0%	50	ذكر
50.0%	50	انثى
100.0%	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس قدره 50% ونفس النسبة عند الإناث 50%.

ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المنصب العمل الذي يكتسي وقتا طويلا ومن نستنتج أن مؤسسة الدراسة تعتمد على الإناث والذكور معا.

<sup>1</sup> عيسى يونسي، مرجع سابق ص 535.

الشكل (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



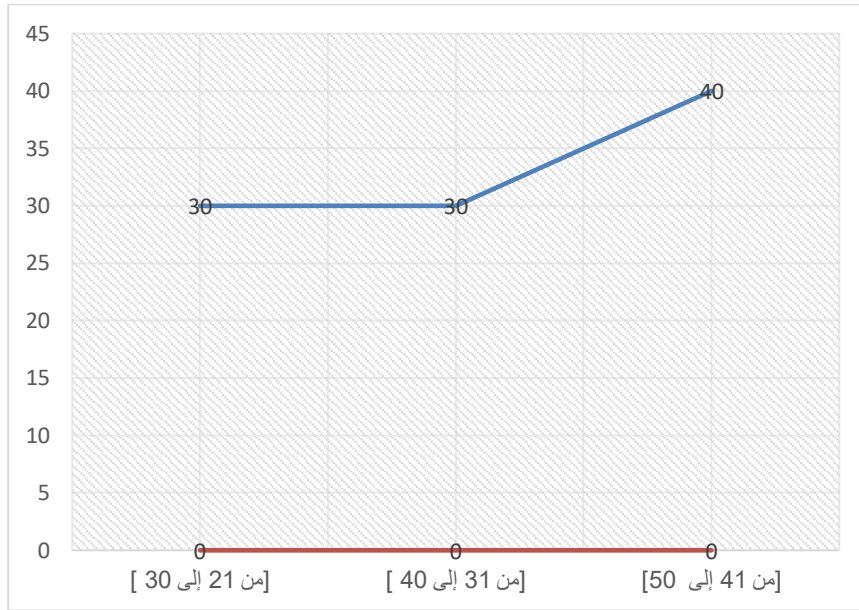
المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

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

يتضح من خلال الجدول أنه بلغ عدد أفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 21 إلى 25 سنة 30 فرداً أي ما تمثل نسبته 30% من حجم العينة الإجمالي، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة 30 فرداً ما يمثل نسبة 30%، وبلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة 40 فرداً من العدد الإجمالي أي ما يقدر بـ 40% وتعكس هذه النتيجة على أن الفئات العمرية الغالبة هي الفئة التي يتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة أما الفئات الأخرى فهي متساوية وهذا راجع إلى الحوافز التي تقدمها المؤسسة مما يضمن استقرار واستمرار المورد البشري فيها.

الشكل (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين

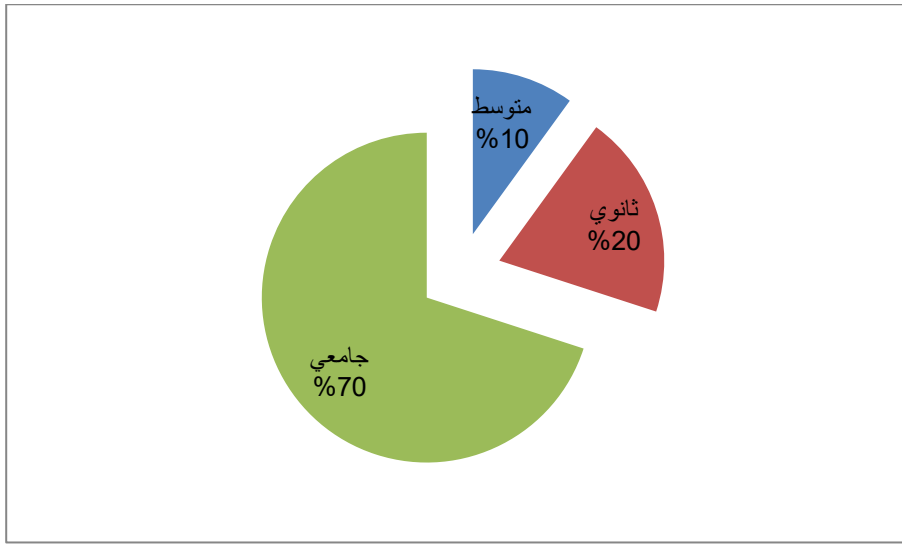
الجدول (03): توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

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

من خلال الجدول والشكل أعلاه أفراد العينة ذوي مستوى جامعي وهي الفئة الأكبر لعينة الدراسة حيث مثلت نسبة 70% أي أن الموظفين ذو مستوى دراسي جيد، ثم تليها ذوي مستوى تقني سامي بتكرار قدر بـ 70 مفردة ثم تليها نسبة 20% ثم تليها أقل نسبة لذوي مستوى ثانوي حيث قدر عددهم 10 مفردات وبلغت نسبتهم 10%.

وبرجع سبب ارتفاع المستوى الجامعي لان المؤسسة تحتاج لأصحاب التكوين العالي خاصة مع إدخالها الوسائل التكنولوجية وهذا ما يساهم في تحسين الخدمات، أما نسبة أصحاب المستوى الثانوي فنجدهم من الموظفين القدامى في العمل وبالنسبة للتعليم المتوسط فهم أصحاب المناصب الإدارية الدنيا الذين لا يحتاج عملهم للجهد الفكري كثيرا ولا لمستوى عالي.

الشكل (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الجامعي



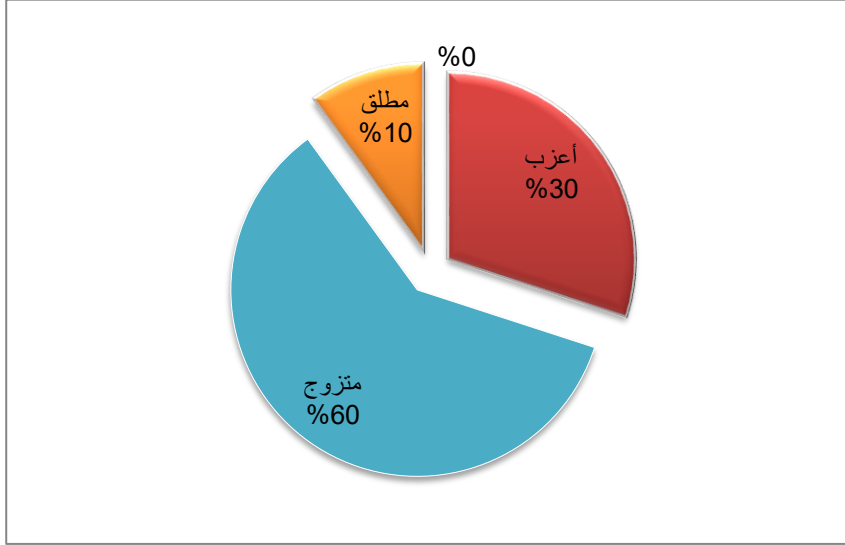
المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية

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

نلاحظ من خلال الجدول أغلبية العينة المبحوثة متزوجين بتكرار قدره 60 مفرد حيث بلغت نسبة هذه الفئة 60% ، وتليها نسبة العزاب بنسبة 30% وهذا بوجود معطيات سوسيو اقتصادية مهمة حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد من غلاء المعيشة، وعدم توفر السكن وارتفاع تكاليف مراسم الزواج، أما فيما يخص الإناث فقد لاحظنا أن أغلب العاملات بالمؤسسة عازبات وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المتواجدة فيه المؤسسة محل الدراسة والذي يرفض فكرة الزواج من المرأة العاملة وخاصة اللواتي يعملن في هذا المجال، في حين نجد نسبة الأرامل والمطلقين بنسبة ضعيفة قدرت بـ 10%.

الشكل (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الإجتماعية



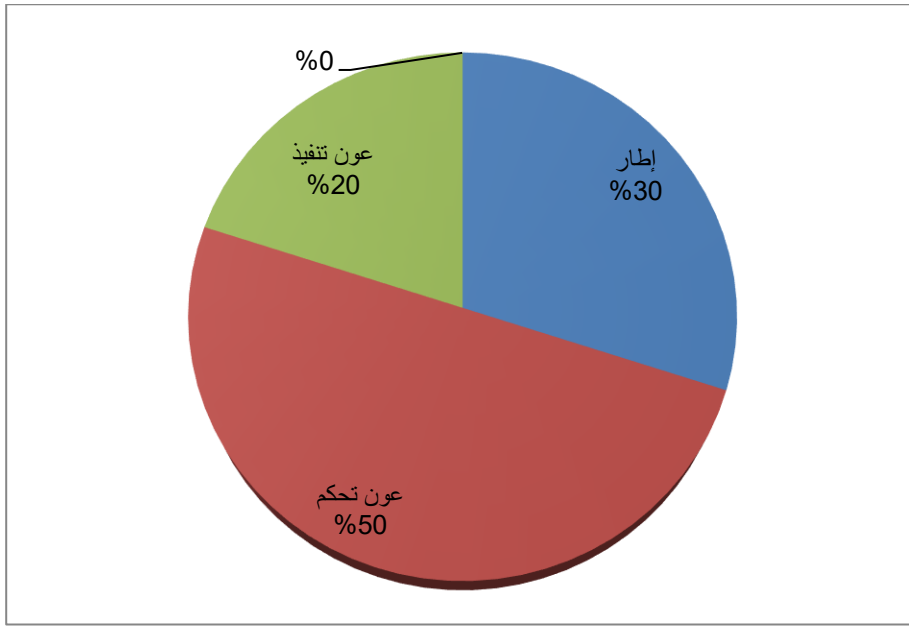
المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية

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

من خلال الجدول يوضح أن أغلبية أفراد العينة يحتلون منصب عون تحكم بتكرار قدره 50 مفرد و بنسبة 50% قدرها من افراد العينة المبحوثة ، تليها فئة الاطارات بتكرار قدره 30 مفرد حيث بلغت نسبته 30% في حين نجد منصب عون تنفيذ بتكرار 20 مفرد وبنسبة 20%.

الشكل (15) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

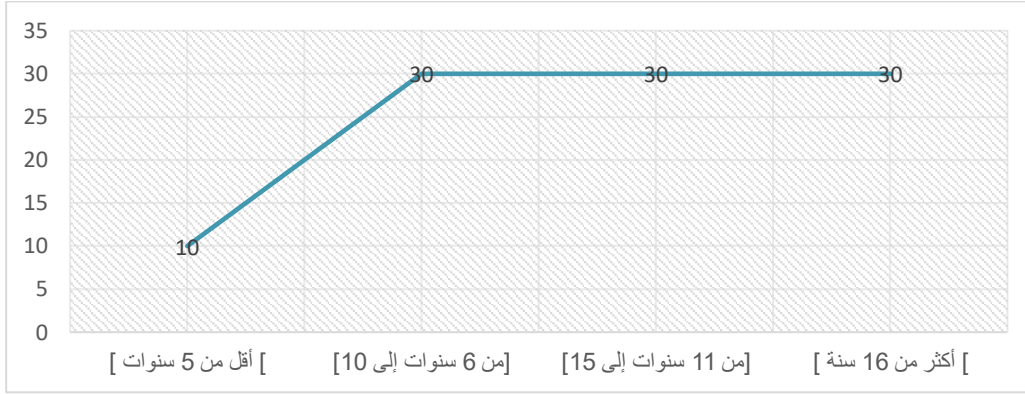
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
[أقل من 5 سنوات]	10	10.0%
[من 6 سنوات إلى 10]	30	30.0%
[من 11 سنوات إلى 15]	30	30.0%
[أكثر من 16 سنة]	30	30.0%
المجموع	100	100%

بالنسبة لسنوات الخبرة فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في فئة من 11 سنة فما فوق بتكرار قدره 30 مفردة ونفس النسبة بالنسبة لفئة من 6 سنوات إلى 10 وفئة أكثر من 16 سنة وتليها الفئة الثانية لخبرة أقل من 5 سنوات بتكرار قدره 10 مفردات وبلغت نسبه 10.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على فئات ذوي الخبرة والأقدمية المهنية، حيث يعكس مؤشر الأقدمية في العمل عامل الخبرة والتجربة والاستقرار في العمل، إضافة إلى أن الأقدمية في العمل شرط ضروري للمشاركة والانخراط في هذه المؤسسة.

وعليه نفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد على عقود الإدماج في التشغيل كما تعمل على تجديد الموارد والاستقطاب المستمر للعمال الجدد وتحيل عمالها للتعاقد قبل السن القانوني للتعاقد بكل سهولة.

الشكل (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين

### خلاصة الفصل:

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

# الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
4. الإستنتاج العام
5. الإقتراحات والتوصيات

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:  
أ- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول(07) مكافآت العاملين وعلاقتها بتقديم أفكار مستحدثة

الدلالة	القيمة	قيمة	المجموع	تقديم أفكار مستحدثة
---------	--------	------	---------	---------------------



المعنى ة	المعنى ة	cramer		نادرا	أحيانا	دائما	مكافآت العاملين			
							التكرارات	النسب	دائما	
0.05	0.00	0.787					التكرارات	40	30	0
							النسب	57,1%	42,9%	0,0%
							التكرارات	10	0	20
							النسب	33,3%	0,0%	66,7%
							التكرارات	0	0	0
							النسب	0,0%	0,0%	0,0%
							التكرارات	50	30	20
							النسب	50,0%	30,0%	20,0%

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يقدمون أفكارا مستحدثة بنسبة 50% سجلنا فيها نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على مكافآت في حين سجلنا ما نسبته 33.3% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يتحصلون على مكافآت في المقابل انعدمت النسبة في حالة نادرا ما يتحصلون على مكافآت.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين ما تقدمه المؤسسة من مكافأة للعاملين وتقديم الأفكار المستحدثة وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.787 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن مؤسسة نפטالقوم بتقديم المكافآت لتشجيع العاملين وتعتبر كوسيلة لدفعهم للعمل أكثر وتمنح بصفة جماعية فهي تعتبر حق للجميع دون تمييز وقد يستفيد منها حتى العمال المؤقتين وهذا ما يدل على أن العمال في مؤسسة نפטاليتحصلون على مكافآت نتيجة الأداء العالي والكفاءة المهنية مما ينعكس بدوره على تقديم أفكار حديثة.

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

الدلالة المعنى ة	القيمة المعنى ة	قيمة Cramer	المجموع	إنجاز العمل بأسلوب حديث			التكرارات	النسب	نعم	الرضا عن المكافآت
				نادرا	أحيانا	دائما				
0.05	0.00	0.829	80	0	10	70	التكرارات			
			100,0%	0,0%	12,5%	87,5%	النسب			
			20	10	10	0	التكرارات			

			100,0%	50,0%	50,0%	0,0%	النسب		
			100	10	20	70	التكرارات	المجموع	
			100,0%	10,0%	20,0%	70,0%	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما ينجزون العمل بأسلوب حديث بنسبة 70% سجلنا فيها نسبة 87.5% لدى المبحوثين الراضين عن المكافآت وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة الفئة الغير راضية عن المكافآت.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين الرضا عن المكافآت وإنجاز العمل بأسلوب حديث وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.829 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية جدا.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن أغلب العاملين يشعرون بالرضا التام عن المكافآت التي تمنح إليهم وهذا ما يساهم في تنمية علاقة جيدة مما يخلق لديهم الاستقرار والشعور بالأمان ويجعلهم يعملون براحة واطمئنان وهذا ما يساعد في إنجاز الأعمال بأساليب حديثة لأن الرضا عن المكافآت يعتبر حافزا هام يساعد في الرفع من معنويات العاملين.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	تقديم أفكار مستخدمة			التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
				نادرا	أحيانا	دائما				
0.05	0.00	0.756	70	0	40	30	التكرارات	دائما	التكرارات	النسب
			100,0%	0,0%	57,1%	42,9%				
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	التكرارات	النسب
			100,0%	0,0%	100,0%	0,0%				
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	التكرارات	النسب
			100,0%	100,0%	0,0%	0,0%				

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموع	التكرارات				النسب
	100	10	60	30	
	100,0 %	10,0%	60,0 %	30,0 %	

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين أحيانا ما يقدمون أفكارا مستحدثة بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على جوائز مادية لبذل جهد أكبر في حين سجلنا ما نسبته 100.0% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يتحصلون على جوائز مادية لبذل جهد أكبر وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة نادرا ما يتحصلون على جوائز مادية لبذل جهد أكبر.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين الجوائز المادية وتقديم الخدمات الجديدة للمؤسسة وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.756 وبالتالي هنا يمكن القول إنه توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن الجوائز المادية تشبع الحاجات النفسية وتعمل على زيادة في الأداء وجهد للعاملين بمؤسسة نفضال وتساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة إضافة إلى ذلك أنه كلما كانت الجوائز موضوعية زادت ثقة العاملين بمؤسستهم وهذا ما يجعلهم مبادرين بتقديم خدمات جديدة.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	تقبل الإنتقادات الموجهة في العمل			التكرارات	النسب	نعم	لا	المجموع
				نادرا	أحيانا	دائما					
0.05	0.00	0.69 2	80	0	50	30	التكرارات				
			100,0 %	0,0%	62,5 %	37,5 %	النسب				
			20	10	10	0	التكرارات				
			100,0 %	50,0 %	50,0 %	0,0%	النسب				
			100	10	60	30	التكرارات				

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

			100,0 %	10,0 %	60,0 %	30,0 %	النسب
--	--	--	------------	-----------	-----------	-----------	-------

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين أحيانا ما يقبلون الإنتقادات الموجهة في العمل بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 62.5% لدى المبحوثين الذين يلبي الأجر لاحتياجاتهم في حين سجلنا ما نسبته 50.0% لدى المبحوثين الذين يلبي الأجر لإحتياجاتهم.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تلبية الأجر لإحتياجات العامل وبتقبل الانتقادات الموجهة في العمل وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.692 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية جدا.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن مؤسسة نفضال تطبق نظام الأجور عادل يمس جميع الطبقات مما يجعل أغلب العمال راضيين عن المؤسسة فهي تتبع طرق لمنح الأجر الزائد بما يناسب أداء العمال الذين يؤدون العمل على أكمل وجه من أجل إستفادة من هذه الطرق وهذا ما يعود عليهم بالفائدة وتمكنهم من سد إحتياجات ويزيد في مردوديتهم في العمل فالأجور تحفز العمال على بذل مزيد من الجهد والمثابرة مع تقبل جميع الإنتقادات الموجهة.

الجدول (11) الترقية في العمل وعلاقتها باكتشاف أفكار جديدة

الدلالة الم عنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cra mer	المجمو ع	اكتشاف أفكار جديدة			التكرارات	النسب	التكرارات	النسب
				نادرا	أحيانا	دائما				
0.05	0.00	1	70	0	0	70	التكرارات	دائما	النسب	100,0 %
			100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %				
			10	10	0	0	التكرارات	أحيانا	النسب	100,0 %
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%				
			20	0	20	0	التكرارات	نادرا	النسب	100,0 %
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%				

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

			100	10	20	70	التكرارات	المجموع
			100,0	10,0	20,0	70,0	النسب	
			%	%	%	%		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يكتشفون أفكارا جديدة بنسبة 70% سجلنا فيها نسبة 100.0% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على الترقيات في العمل وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا ونادرا ما يتحصلون على ترقيات في العمل.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين الترقيات في العمل واكتشاف أفكار جديدة وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 1 وبالتالي توجد علاقة طردية تامة.

كما يمكن تفسير النتائج أن مؤسسة نفضال تعمل جاهدا من أجل تحسين ظروف عمالها أكثر فأكثر وذلك بإيجاد آليات ترقية لتحسين نظام الحوافز ملائم للعاملين ومن هنا نرى أن مؤسسة نفضال تطبق نظام ترقية جيد على أساس الأقدمية والأداء الجيد والشهادة فهو نظام يحقق العدالة والمساواة بين العمال ويجعلهم يتنافسون على مناصب أرقى على حسب طموحاتهم وعليه فمؤسسة نفضال تقوم بترقية عمالها على حسب الخبرة والأداء المقدم م طرفهم واتباع سلم ترقيات معين وهذا ما يدفع لاكتشاف أفكار جديدة

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع ع	القدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل			التكرارات	النسب	دائما	أحيانا	أبدا	العدالة التنظيمية
				نادرا	أحيانا	دائما						
0.05	0.00	0.756	70	0	40	30	التكرارات	دائما	النسب	دائما		
			100,0 %	0,0%	57,1 %	42,9 %	النسب					
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	النسب	أحيانا		
			100,0 %	0,0%	100,0 %	0,0%	النسب					
			10	10	0	0	التكرارات	أبدا	النسب	أبدا		
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب					

			100	10	60	30	التكرارات	المجموع
			100,0	10,0	60,0	30,0	النسب	
			%	%	%	%		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين أحيانا ما يملكون القدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل بنسبة 60.0% سجلنا فيها نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين دائما يملكون العدالة التنظيمية في حين سجلنا ما نسبته 100.0% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يملكون العدالة التنظيمية وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة نادرا ما يملكون العدالة التنظيمية.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية في الترقية والقدرة على التعبير عن مواقف العامل في العمل بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.756 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج أن الموظفين يشعرون أن هناك عدالة تنظيمية داخل المؤسسة بمعنى لا يوجد تحيز فئة عن فئة وأغلبية العاملين يدركون الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا ما يجعلهم لديهم قدرة في التعبير عن موقفهم بطرق مختلفة.

الجدول (13) تقديم العلاوات وعلاقته بإحداثيات تغيرات في طرق العمل

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة phi	المجموع ع	إحداثيات تغيرات في طرق العمل		التكرارات	النسب	نعم	لا	تقديم العلاوات
				لا	نعم					
0.05	0.00	0.509	90	20	70	التكرارات		نعم		
			100,0	22,2	77,8	النسب				
			%	%	%			لا		
			10	10	0	التكرارات				
			100,0	100,0	0,0%	النسب		المجموع		
			%	%						
100	30	70	التكرارات							
100,0	30,0	70,0	النسب							
%	%	%								

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين يحدثون تغييرات في طرق العمل 70% سجلنا فيها نسبة 77.8% لدى المبحوثين الذين يتحصلون على العلاوات في حين سجلنا ما نسبته 22.2% لدى المبحوثين الذين يتحصلون على العلاوات.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تقديم العلاوات وعلاقته بإحداث تغييرات في طرق العمل بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.509 وبالتالي توجد علاقة طردية متوسطة.

كما يمكن تفسير النتائج أن مؤسسة نفضال تقدم لعمالها علاوات تجعلهم يشعرون بالرضا ويحسنون من مستواهم ويؤدون واجباتهم على أكمل وجه وهذا يعود عليهم بالفائدة مما يجعل جميع العمال يطمحون إلى التميز وبالتالي يحسنون من أدائهم الوظيفي وهذا يؤثر إيجاباً على نفسياتهم وبالتالي يمكن القول أن تقديم العلاوات يزيد من إنتاجية المؤسسة، وبما أن أغلب أفراد العينة زات علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة فهذا مؤشر يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بالحوافز المادية مما ينعكس إيجاباً على العاملين بالشعور والإحساس بالقدرة على إحداث تغييرات في طرق العمل .

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

الدالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	امتلاك مهارة في التواصل والتنظيم					
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.604	70	0	40	30	التكرارات	دائما	تنظيم إجازات صيفية
			100,0%	0,0%	57,1%	42,9%	النسب		
			30	10	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	النسب		
			0	0	0	0	التكرارات	نادرا	
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع	
			100,0%	10,	60,0	30,0	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين أحيانا ما يمتلكون مهارة في التواصل والتنظيم بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 57.1% لدى المبحوثين الذين دائما ينظمون اجازات صيفية في حين سجلنا ما نسبته 66.7% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما ينظمون اجازات صيفية وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة نادرا ما ينظمون اجازات صيفية.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تنظيم اجازات صيفية وعلاقتها بامتلاك مهارة في التواصل والتنظيم بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.604 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج على أنها تدل على أن مؤسسة نفضال تجعل عمالها يستفيدون من العطل الصيفية مما يجعلها ناجحة من أجل تحفيزهم على الإنتاج والتنمية حيث أن العطل دائما ما تجعل الفرد العامل يطور من أدائه مما يجعل الموظف لديه القدرة على امتلاك مهارة التنظيم والتواصل وهي في غالب لا تحرم عمالها من العطل لتفادي الأزمات والمشاكل.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	تطبيق أساليب جديدة			التكرارات	النسب	تقديم المنح في المناسبات
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.751	70	0	10	60	التكرارات	دائما	تقديم المنح في المناسبات
			100,0%	0,0%	14,3%	85,7%	النسب		
			20	0	10	10	التكرارات	أحيانا	
			100,0%	0,0%	50,0%	50,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	20	70	التكرارات	المجموع	
			100,0%	10,0%	20,0%	70,0%	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يطبقون أساليب جديدة بنسبة 70% سجلنا فيها نسبة 85.7% لدى المبحوثين الذين دائما يقدمون المنح في المناسبات في حين



## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سجلنا ما نسبته 50.0% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يقدمون المنح في المناسبات وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة نادرا ما يتحصلون على مكافآت.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تقديم المنح في المناسبات وعلاقتها بتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.751 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج أن مؤسسة نفعال مجموعة عاملها يقرون باستفادتهم من المنح في المناسبات حيث لاحظنا أنه يتم تخصيص منح معينة تجعل المورد البشري يعمل بجد وهي عبارة عن حافز لزيادة الإنتاج وتم التأكيد على أنها تمثل حافز مهم تجعل الأفراد العاملة تبذل ماوسعها وهذا مايساهم بتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة phi	المجموع	قدرة العامل على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث			التكرارات	النسب	المجموع
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.707	70	0	10	60	التكرارات	دائما	الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول
			100,0%	0,0%	14,3%	85,7%	النسب		
			20	20	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			100	30	10	60	التكرارات	المجموع	
			100,0%	30,0%	10,0%	60,0%	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما لديهم القدرة على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 85.7% لدى المبحوثين الذين دائما يتناسب أجرهم مع الجهد المبذول وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا ونادرا ما يتناسب أجرهم مع الجهد المبذول.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الإحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول وقدرة العامل على إنجاز العمل بأسلوب متطور وحديث بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.707 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج أن العامل يبذل كل طاقته ومجهوده في العمل الموكل إليه في حين المؤسسة تقدم له الأجر المناسب لذلك كما أن مؤسسة نفاطالديها امتيازات كثيرة ولكنها تسعى لتحسين وضعية العامل المادية، وكذلك أكدوا على أن الأجر الممنوح يتناسب مع الجهد المبذول وهذت ما يجعل العامل يساهم في إنجاز الأعمال بأساليب متطورة.

### ب- نتائج الفرضية الأولى:

- هناك علاقة طردية قوية بين ماتقدمه المؤسسة من مكافآت للعاملين وتقديم العاملين للأفكار المستحدثة بحيث نجد أن المؤسسة تقدم المكافآت لتشجيع العاملين وتعتبر كوسيلة لدفعهم للعمل أكثر.
- هناك علاقة طردية قوية جدا بين رضا العاملين على ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وإنجاز العمل بأساليب حديثة حيث نجد أن أغلبية العاملين يشعرون بالرضا التام وهذا ما يساهم في الإستقرار والشعور بالأمان مما يساعد في إنجاز الأعمال بأساليب حديثة ومتطورة.
- هناك علاقة طردية قوية بين الجوائز المادية التي تحرص المؤسسة على منحها وتقديم العاملين للخدمات الجديدة حيث نجد أن الجوائز تعمل على إشباع الحاجات النفسية كما تعمل على الزيادة في الأداء والرفع من معنويات العاملين وهذا ما يجعلهم مبادرين بتقديم خدمات جديدة.
- هناك علاقة طردية قوية جدا بين تلبية الأجر للإحتياجات وتقبل الإنتقادات الموجهة في العمل حيث نجد أن المؤسسة تطبق الأجور بطريقة عادلة ما يجعل العاملين راضيين عن المؤسسة وهذا يعود بالفائدة مما يمكنهم من سد إحتياجاتهم مع تقبل جميع الإنتقادات الموجهة.

- هناك علاقة طردية تامة بين الترقية في العمل واكتشاف الأفكار الجديدة حيث نجد أن المؤسسة تطبق نظام ترقية جيد على أساس الأقدمية والأداء الجيد والشهادة وهذا ما يدفع العاملين إلى اكتشاف أفكار جديدة في العمل.
- هناك علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية وقدرة العامل على التعبير عن موقفه في العمل حيث نجد أن الموظفين يشعرون بالعدالة التنظيمية بمعنى أنه لا يوجد تحيز فئة عن فئة وأغلبية العاملين مدركين لطرق وأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة وهذا ما يجعل لديهم قدرة في تعبير عن موقفهم بطرق مختلفة.
- هناك علاقة طردية متوسطة بين تقديم العلاوات وإحداث تغييرات في طرق العمل حيث نجد أن المؤسسة تقدم لعمالها علاوات تجعلهم يشعرون بالرضا وتحسين مستواهم مما يجعل جميع العمال يطمحون إلى التميز وبما أن أغلب العاملين زادت علاوتهم هذا يدل على اهتمام المؤسسة بهم وهذا ما ينعكس على القدرة في إحداث تغييرات في طرق العمل
- هناك علاقة طردية قوية بين تنظيم إجازات صيفية وامتلاك مهارة في التواصل والتنظيم حيث نجد أن مؤسسة نפטال تجعل عمالها يستفيدون من العطل الصيفية لتحفيزهم على العمل حيث أن العطل دائما ما تجعل الفرد العامل يطور من أدائه وهذا ما يجعل الموظف يمتلك قدرة ومهارة التنظيم والتواصل.
- هناك علاقة طردية قوية بين تقديم المنح في المناسبات وتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين حيث نجد أن مجموعة العاملين في وحدة نפטال يقرون باستفادتهم من المنح في المناسبات وهذا ما يجعل العاملين يعملون بجد فالمنح عبارة عن حافز لزيادة الإنتاج مما تجعل الأفراد العاملة تبذل ما بوسعها من أجل تطبيق أساليب جديدة بعيدا عن الروتين

### ج- مناقشة الفرضية الأولى في ضوء نتائج الدراسة

وفقا للبيانات الكمية بعد تحليل المحور الثاني من الإستمارة الذي يتضمن 19 سؤالا والمعنون بالتحفيز لدى العاملين بالمؤسسة في الفرضية الأولى افترضنا أنه توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز المادية والتفكير الإبتكاري لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نפטال لولاية تبسة ولتحقق من صحة هذا الإفتراض قمنا بقياس مجموعة من المؤشرات تتعلق بالحوافز المادية والتفكير الإبتكاري بحيث توصلنا إلى نتائج إيجابية من خلال الجدول (07) الذي يبين وجود علاقة طردية قوية بين مكافآت العاملين وتقديم الأفكار المستحدثة حيث كلما تم تقديم مكافآتكل ما عمل العمال على تقديم أفكار مستحدثة كما نجد أيضا معطيات الجدول (09) يشير إلى أن هناك علاقة طردية قوية وأن منح الجوائز المادية للعاملين يساعد في تقديم العديد من الخدمات الجديدة للمؤسسة بحيث كلما تم تقديم الجوائز للعاملين كلما زادا العمال من تقديم الخدمات وتؤكد معطيات الجدول (11) إلى أن الترقية تساهم في إكتشاف أفكار جديدة بحيث أن كلما تم تطبيق نظام جيد لترقية كلما دفع العمال لكشف الأفكار الجديدة كما تبين معطيات الجدول (14) أنه توجد علاقة طردية قوية بين العطل الصيفية ومهارة التنظيم والتواصل حيث كلما استفاد العمال من العطل كلما تطور أدائهم وهذا ما يجعل لديهم قدرة ومهارة في التنظيم

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وتشير معطيات الجدول (15) أنه توجد علاقة طردية قوية بين تقديم المنح في المناسبات وتطبيق أساليب جديدة بعيدة عن الروتين حيث أن كلما تم تقديم المنح كلما زاد العمال من تطبيق أساليب متنوعة في طرق العمل بعيدا عن الروتين كما تشير معطيات الجدول (16) إلى أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع الجهد المبذول مما يساهم هذا في إنجاز العمل بأساليب متطورة وحديثة حيث أنه كلما كان الأجر الممنوح يتناسب مع الجهد كلما ساهم ذلك في إنجاز الأعمال بأساليب متطورة .

واستنادا لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الأولى للدراسة يمكن القول بعد تحقق كل المؤشرات أن الافتراض بأن هناك علاقة طردية قوية بين الحوافز المادية والتفكير الإبتكاري لدى العاملين فرضية محققة ومقبولة وصادقة.

### 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

#### أ- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

#### الجدول (17) منح الصلاحيات وعلاقتها بالتخطيط لمواجهة المشكلات

الدالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	التخطيط لمواجهة المشكلات					
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.707	70	0	20	50	التكرارات	دائما	منح الصلاحيات
			100,0 %	0,0%	28,6 %	71,4 %	النسب		
			20	20	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	30	20	50	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	النسب		

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يخططون لمواجهة المشاكل بنسبة 50% سجلنا فيها نسبة 71.4% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على الصلاحيات وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا ونادرا ما يتحصلون على الصلاحيات.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين منح الصلاحيات والتخطيط لمواجهة المشكلات وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.707 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن مؤسسة نفعال يتم فيها تفويض الصلاحيات إلى العاملين فيها، كما يمكن الاعتقاد أن الاعتراف بكفاءة العامل وجهده مبلورة بشكل كبير في شكل ممارسة عملية متمثلة في وظيفة منح الصلاحيات، وهذا مما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية، كما تساهم منح الصلاحيات في تدعيم الإقتراحات الإبداعية وهذه الأخيرة وبدورها تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	تقديم حلول مبتكرة				
				أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.535	70	30	40	التكرارات	دائما	منح الفرصة في اتخاذ القرار
			100,0	42,9	57,1	النسب		
			%	%	%			
			20	20	0	التكرارات	أحيانا	منح الفرصة في اتخاذ القرار
			100,0	100,0	0,0%	النسب		
			%	%				
			10	10	0	التكرارات	نادرا	منح الفرصة في اتخاذ القرار
			100,0	100,0	0,0%	النسب		
%	%							
100	60	40	التكرارات	المجموع	منح الفرصة في اتخاذ القرار			
100,0	60,0	40,0	النسب					
%	%	%						

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين أحيانا ما يقدمون حلولاً مبتكرة بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 42.9% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على فرصة في اتخاذ القرار في حين سجلنا ما نسبته 100.0% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يتحصلون على فرصة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

في اتخاذ القرار في حين سجلنا ما نسبته 100.0% لدى المبحوثين الذين نادرا ما يتحصلون على فرصة في اتخاذ القرار.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتقديم حلول مبتكرة وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.535 وبالتالي توجد علاقة طردية متوسطة.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن مؤسسة نفعال تدعم المشاركة في إتخاذ القرار وهذا ما يخلق الثقة بين العاملين والمؤسسة والمشاركة تساهم في طرح أفكار جديدة حيث هنا بينت النتائج أنها تشجع على تقديم الحلول المبتكرة وهذا ما يعود بالفائدة على المنظمة لتحقيق أهدافها.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	تقديم اقتراحات إبداعية					
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.540	80	10	20	50	التكرارات	دائما	السماح باتخاذ القرار
			100,0 %	12,5 %	25,0 %	62,5 %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	النسب		
			100	30	20	50	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يقدمون اقتراحات إبداعية بنسبة 50% سجلنا فيها نسبة 62.5% لدى المبحوثين الذين دائما يسمح لهم باتخاذ القرار وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا و نادرا ما يسمح لهم باتخاذ القرار.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين السماح باتخاذ القرار وامتلاك الشجاعة لتقديم اقتراحات إبداعية في عمل المؤسسة وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.540 وبالتالي توجد علاقة طردية متوسطة.

ويمكن تفسير النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرارات وإشراك العاملين تؤخذ بعين الاعتبار في مؤسسة نفعال حيث يتم إستشارة الأفراد من طرف المدير وهذا بدوره يزيد فيإبداع العمال وتقديم الإقتراحات الإبداعية لأن المؤسسة الناجحة في الوقت الحالي هي التي تعطي أهمية لموردها البشري.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cra mer	المجموع	سعي العامل أن يكون مميّز ومبدع			التكرارات	النسب	دائما	أحيانا	نادرا
				دائما	أحيانا	نادرا					
0.05	0.00	0.791	80	0	20	60	التكرارات	دائما	النسب	75,0%	0,0%
			100,0%	0,0%	25,0%						
			10	0	10	0	التكرارات	أحيانا	النسب	0,0%	100,0%
			100,0%	0,0%	100,0%						
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	النسب	0,0%	100,0%
			100,0%	100,0%	0,0%						
			100	10	30	60	التكرارات	المجموع	النسب	60,0%	30,0%
			100,0%	10,0%	30,0%						

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يسعون أن يكونوا مميّزين ومبدعين بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 75.0% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

شهادات تقدير وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا ونادرا ما يتحصلون على شهادات تقدير.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين منح شهادات تقدير للعاملين وسعي العامل لأن يكون مميزا ومبدعا في عمله بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.791 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن منح شهادات التقدير والاعتراف تستخدم بصورة كافية، وتعود هذه النتيجة إلى وعي واهتمام إدارة المؤسسة والمسؤولين في الإدارة بتكريم العاملين بشهادات وذلك للاعتراف بما يقدمونه من عمل ومجهود وعطاء، وهذا ما يؤثر في الروح المعنوية للعاملين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل وهذا ما يجعله عامل مبدع ومتميز

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cra mer	Total	القدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها			التكرارات		
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.004	0.450	90	40	40	10	التكرارات	دائما	تقديم الدورات التكوينية
			100,0 %	44,4 %	44,4 %	11,1 %	النسب		
			0	0	0	0	التكرارات	أحيانا	
			0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %	النسب		
			100	50	40	10	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	50,0 %	40,0 %	10,0 %	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين نادرا ما لديهم القدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها بنسبة 50% سجلنا فيها نسبة 44.4% لدى المبحوثين الذين دائما يخضعون لدورات تكوينية في حين انعدمت النسبة في حالة أحيانا ما يخضعون لدورات



## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تكوينية في حين سجلنا ما نسبته 100.0% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما يخضعون لدورات تكوينية.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تقديم الدورات التكوينية والقدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها وحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.450 وبالتالي توجد علاقة طردية متوسطة.

كما يمكن تفسير النتائج أن مؤسسة نفعال تقدم فرص في الدورات التكوينية لعمالها بصفة منتظمة مما يرفع من مستوى العامل ويزيد في خبرته ومجاله التكويني كما صرح المبحوثين بمدى مساعمة المؤسسة في تدريبهم على تحمل المسؤولية ومدى ملائمة الوظيفة لهم وهذا ما يفسر لنا أن العملية التي تركز عليها المؤسسة تقوم على تنمية مهارات وقدرات العامل وتوسيع دائرة معارفه في مجالات وأنشطة العمل وبذلك يستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجهها الإدارة

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cra mer	Total	مواجهة ضغوط جديدة في العمل					
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	1	90	0	60	30	التكرارات	دائما	تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية
			100,0 %	0,0%	66,7 %	33,3%	النسب		
			0	0	0	0	التكرارات	أحيانا	
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	النسب		
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب		
			100	10	60	30	التكرارات	المجموع	
			100,0 %	10,0%	60,0 %	30,0%	النسب		

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين أحيانا ما يواجهون ضغوطا جديدة في العمل بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 66.7% لدى المبحوثين الذين دائما تقدم مؤسساتهم الخدمات الاجتماعية وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا ونادرا ما تقدم مؤسساتهم الخدمات الاجتماعية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تقديم المؤسسة للخدمات الإجتماعية ومواجهة ضغوط جديدة في العمل بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 1 وبالتالي توجد علاقة طردية تامة.

كما يمكن تفسير النتائج على أن معظم المبحوثين عبرو عن أن المؤسسة أحيانا ما تقدم خدمات إجتماعية وهذه إشارة لقلة الإشباع الذي توفره الخدمات المقدمة وقد يتجاوز الأمر من أحيانا إلى عدم الرضا عن إشباع حاجاتهم من المؤسسة مما قد يدفع إلى سلوكيات تؤثر على الأداء وعلى مواجهة الضغوط وقد يكون ذلك الشعور بعدم كفاية الخدمات الإجتماعية شعور غير مريح لأن جهودهم أكبر من ما يتلقون من خدمات مما يدفعهم لتقليل من جهودهم لشعور بالتساوي مع الخدمات.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cra mer	Total	الخوف من الفشل في العمل			التكرارات	النسب	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
				أحيانا	نادرا	دائما						
0.05	0.00	1	70	0	0	70	التكرارات	دائما	100,0 %	0,0%	0,0%	التكرارات
			100,0 %	0,0%	0,0%	النسب						
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	100,0 %	0,0%	0,0%	التكرارات
			100,0 %	0,0%	100,0 %	النسب						
			10	0	10	0	التكرارات	نادرا	100,0 %	0,0%	0,0%	التكرارات
			100,0 %	0,0%	100,0 %	النسب						
			0	0	30	70	التكرارات	المجموع	0,0%	0,0%	30,0 %	70,0 %
			0,0%	0,0%	30,0 %	النسب						

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يخافون من الفشل في العمل بنسبة 70% سجلنا فيها نسبة 100.0% لدى المبحوثين الذين دائما يستعمل مديرهم معهم أسلوب الثناء والشكر وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا و نادرا ما يستعمل مديرهم معهم أسلوب الثناء والشكر.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

توجد علاقة بين استعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر لتحفيز العاملين وعلاقته بالخوف من الفشل في العمل بحساب معامل الارتباط cramer تحصنا على قيمة 1 وبالتالي توجد علاقة طردية تامة.

كما يمكن تفسير النتائج إلى أن معظم المبحوثين في مؤسسة نפטال صرحوا بأنهم يشعرون بالإنتماء لمؤسستهم ذلك من خلال تقديرات المسؤولين لعملهم هذا ما يفسر أن الاتجاهات الإيجابية من طرف المسؤول تقدر وتتمن جهودات العامل مما يترتب عليهم حب الأفراد لعملهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وذلك بتنمي التعاون من أجل بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية كما أنها تؤدي إلى رفع معنويات العامل وشعوره لأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	تحمل العامل للمسؤولية في عمله		التكرارات	النسب	تقدير المؤسسة للجهد المبذول
				لا	نعم			
0.05	0.00	0.681	70	10	60	التكرارات	دائما	تقدير المؤسسة للجهد المبذول
			100,0	14,3	85,7	النسب		
			%	%	%			
			20	0	20	التكرارات	أحيانا	
			100,0	0,0	100,0	النسب		
			%	%	%			
			10	10	0	التكرارات	نادرا	
			100,0	100,0	0,0%	النسب		
%	0%							
100	20	80	التكرارات	المجموع				
100,0	20,0	80,0	النسب					
%	%	%						

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين يتحملون المسؤولية في عمله بنسبة 80% سجلنا فيها نسبة 85.7% لدى المبحوثين الذين دائما تقدر مؤسساتهم الجهد المبذول في حين سجلنا ما نسبته 100% لدى المبحوثين الذين أحيانا ما تقدر مؤسساتهم الجهد المبذول وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة نادرا ما تقدر مؤسساتهم الجهد المبذول.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصنا على القيمة المعنوية قدرت ب 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين تقدير المؤسسة للجهد المبذول وتحمل العامل للمسؤولية في عمله بحساب معامل الارتباط cramer تحصنا على قيمة 0.681 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ويمكن تفسير النتائج في كون أن العمل الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها يتناسب مع مجهودهم المبذول وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية للمجهود المبذول في توزيعها للمهام، فهي لا تفرض على العامل أعمال تفوق قدراته العضلية، ولا تكون أكبر من طاقتهم وكذلك فالعامل يتحمل المسؤولية في عمله وهذا ما يجعله يحب الإنتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي فهي تجعل منه عامل صاحب خبرة وكفاءة عالية.

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

الدلالة المعنوية	القيمة المعنوية	قيمة Cramer	المجموع	سعي العامل أن يكون مبدع					
				نادرا	أحيانا	دائما			
0.05	0.00	0.886	70	0	10	60	التكرارات	دائما	منح الصلاحيات
			100,0	0,0	14,3	85,7	النسب		
			%	%	%	%			
			20	0	20	0	التكرارات	أحيانا	
			100,0	0,0	100,0	0,0%	النسب		
			%	%	%				
			10	10	0	0	التكرارات	نادرا	
			100,0	100,0	0,0%	0,0%	النسب		
%	%	%	%						
100	10	30	60	التكرارات	المجموع				
100,0	10,0	30,0	60,0	النسب					
%	%	%	%						

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يسعون أن يكونوا مبدعين بنسبة 60% سجلنا فيها نسبة 85.7% لدى المبحوثين الذين دائما يمنحون الصلاحيات وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا و نادرا ما يمنحون الصلاحيات.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين منح الصلاحيات وسعي العامل أن يكون مميز ومبدع بحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.886 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية جدا.

ويمكن تفسير النتائج في كون أن المؤسسة تقدم للأفراد العاملة الحق في السلطة لتحمل المسؤولية وبالتالي تصبح لديهم مهام وقدرات أوسع والهدف من ذلك هو تدريبهم وجعلهم يتحملون مسؤولية الأعمال الجديدة بكل تقبل وأريحية ممل تجعل الموظفين يكتسبون خبرة وتجارب ميدانية وهذا ما يجعل الفرد يكون متميز مبدع في عمله داخل المؤسسة.

الجدول رقم (26) منح الفرصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالشجاعة في تقديم اقتراحات إبداعية

الدلالة المعنوية	هامش الخطأ	قيمة Cramer	المجموع	الشجاعة في تقديم اقتراحات إبداعية			التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	التكرارات	النسب	المجموع
				نادرا	أحيانا	دائما									
0.05	0.00	0.707	70	0	20	50	التكرارات								
			100,0 %	0,0%	28,6 %	71,4 %	النسب	دائما							
			20	20	0	0	التكرارات								
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب	أحيانا							
			10	10	0	0	التكرارات								
			100,0 %	100,0 %	0,0%	0,0%	النسب	نادرا							
			100	30	20	50	التكرارات								
			100,0 %	30,0 %	20,0 %	50,0 %	النسب	المجموع							

من خلال الجدول السابق تبين أن أكثرية المبحوثين دائما ما يملكون الشجاعة في تقديم اقتراحات إبداعية بنسبة 50% سجلنا فيها نسبة 71.4% لدى المبحوثين الذين دائما يتحصلون على فرص لاتخاذ القرار وفي المقابل انعدمت النسبة في حالة أحيانا و نادرا ما يتحصلون على فرص لاتخاذ القرار.

وباستعمال مقياس كاي تربيع عبر البرنامج الاحصائي spss تحصلنا على القيمة المعنوية قدرت بـ 0.00 في حين نجد الدلالة المعنوية بقيمة 0.05 وبالتالي هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين منح الفرصة في اتخاذ القرار والشجاعة في تقديم اقتراحات إبداعية وبحساب معامل الارتباط cramer تحصلنا على قيمة 0.707 وبالتالي توجد علاقة طردية قوية.

يمكن تفسير النتائج إلى أن مؤسسة نفضال دائما ما تمنح العاملين فيها فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يساهم في الرفع من روحهم المعنوية وتحقق لهم الثقة المتبادلة بين المدير والأفراد العاملة فهي تعمل على تنمية القدرات الإدارية وكذلك تعالج المشكلات وتجعل للفرد الشجاعة في تقديم الإقتراحات الإبداعية

### ب- نتائج الفرضية الثانية:

- توجد علاقة طردية قوية بين منح الصلاحيات للعاملين والتخطيط لمواجهة المشكلات.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين منح الفرصة في اتخاذ القرار وتقديم الحلول المبتكرة
- توجد علاقة طردية متوسطة بين اتخاذ القرار وتقديم الاقتراحات الإبداعية في العمل.
- توجد علاقة طردية قوية بين منح شهادات تقدير للعاملين وسعي العامل لأن يكون مميز ومبدع.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين تقديم الدورات التكوينية وقدرة العامل على توقع المشاكل قبل حدوثها.
- توجد علاقة طردية تامة بين تقديم المؤسسة للخدمات الإجتماعية ومواجهة العامل لضغوط الجديدة في العمل.
- توجد علاقة طردية تامة بين استعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر لتحفيز العاملين والخوف من الفشل في العمل.
- توجد علاقة طردية قوية بين تقدير المؤسسة للجهود المبذولة من طرف العاملين وتحمل العامل للمسؤولية في عمله.
- توجد علاقة طردية قوية جدا بين منح الصلاحيات وسعي العامل لأن يكون مبدعا.
- توجد علاقة طردية قوية بين منح الفرصة في اتخاذ القرار والشجاعة في تقديم الاقتراحات الإبداعية

### ج- مناقشة الفرضية الثانية في ضوء نتائج الدراسة:

وفقا للبيانات الكمية بعد تحليل المحور الثالث من الإستمارة الذي يتضمن 21 سؤالا والمعنون بـالإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة في الفرضية الثانية افترضنا أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز المعنوية وتنمية روح المجازفة والمخاطرة لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية نفطال لولاية تبسة ولتحقق من صحة هذا الافتراض قمنا بقياس مجموعة من المؤشرات تتعلق بالتفكير الإبداعي وروح المجازفة والمخاطرة بحيث توصلنا إلى نتائج إيجابية من خلال الجدول (17) الذي يبين وجود علاقة طردية قوية بين منح الصلاحيات للعاملين والتخطيط لمواجهة المشكلات حيث كلما تم تقديم الصلاحيات كل ما عمل العمال على التخطيط لمواجهة المشكلات كما نجد أيضا معطيات الجدول (20) يشير إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين شهادات تقدير للعاملين وسعي العامل لأن يكون مميز ومبدع حيث كلما تم تقديم شهادات تقدير للعاملين كلما سعوا لأن يكونوا مميزين ومبدعين وتؤكد معطيات الجدول (22) إلى أنتقديم المؤسسة للخدمات الإجتماعية يساعد على مواجهة العامل لضغوط الجديدة في العمل بحيث أن كلما قدمت المؤسسة خدمات إجتماعية كلما ساعد ذلك العمال على مواجهة العامل لضغوط جديدة في العمل وتؤكد معطيات الجدول (23) إلى أن استعمال المدير لأسلوب الثناء والشكر لتحفيز العاملين يزيد الخوف من الفشل في العمل بحيث أن كلما كان أسلوب المدير لائقا

ومحترما ويشكر ويمدح موظفيها كلما خلق ذلك فيهم رهبة من الفشل وذلك يحفزهم على عدم الوقوع في الأخطاء كما تبين معطيات الجدول (24) أنه توجد علاقة طردية قوية بين تقدير المؤسسة للجهود المبذولة من طرف العاملين وتحمل العامل للمسؤولية في عمله حيث كلما قدرت المؤسسة جهود العامل أكثر كلما أصبح يتحمل مسؤولية عمله وهذا يؤدي إلى إتقانه وتشير معطيات الجدول (25) أنه توجد علاقة طردية قوية بين منح الصلاحيات وسعي العامل لأن يكون مبدعا حيث أنه كلما منح صلاحيات أكثر للعامل كلما زاد العمال إبداعا وتميزا كما تشير معطيات الجدول (26) إلى أنه توجد علاقة طردية قوية بين منح الفرصة في اتخاذ القرار والشجاعة في تقديم الإقتراحات الإبداعية حيث أنه كلما منحت فرص أكثر للعاملين لإتخاذ القرار كلما إزادات الإقتراحات الإبداعية .

واستنادا لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثانية للدراسة يمكن القول بعد تحقق كل المؤشرات أن الإفتراض بأن هناك توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز المعنوية وتنمية روح المجازفة والمخاطرة لدى العاملين فرضية محققة ومقبولة وصادقة.

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

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

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

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

ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة حيث اختلفت أيضا هذه الدراسة لعدم وجود نظام جيد للحوافز وخلصت إلى أن الأجور ليست مكافئة للجهود ولا تغطي إحتياجات المستخدمين مقارنة مع المستوى المعيشي وبينت أن المكافآتفي القطاع العمومي مجملة بصفة عامة في منحة المرودية وأن القليل من العمال راضي نوعا ما

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

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

#### 4. النتائج العامة:

- أكدت نتائج الدراسة على أن الحوافز في مؤسسة نفضال متنوعة منها ماهو مادي وما هو معنوي
- فرص الترقية في مؤسسة نفضال كبيرة فأغلبية العمال مستفيدين منها



- نظام الترقيّة الموجود في مؤسسة نفضال حسب الأقدمية والكفاءة أيضا
  - تقدم مؤسسة نفضال الشكر والعرفان وتقدر الجهود وتعترف بإنجازات عاملينا
  - تعتمد مؤسسة نفضال على نظام الحوافز المادية كما تعمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وهذا ما يحقق نوع من الإبداع
  - تتبع مؤسسة نفضال نظام فعال للحوافز يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي
  - تعدد وجود الحوافز المادية في مؤسسة نفضال كالأجر والترقيات والمكافآت وكذا الخدمات الإجتماعية
  - تمنح الحوافز على أساس الأداء والخبرة والأقدمية
  - توصلت الدراسة إلى إثبات الفرضيات كل من أن وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز وتحقيق الإبداع التنظيمي وكذلك التي تقول أنه توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز المادية والتفكير الإبتكاري وأيضا توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتنمية روح المجازفة والمخاطرة حيث وجدنا أن الحوافز المادية متوفرة في مؤسسة نفضال وأن أفرادها يستجيبون لعدد كبير من المحفزات و تأثيرها عليهم مختلف من نوع لآخر
- ### 5. الإقتراحات والتوصيات:

- تقدم إدارة المؤسسة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة لكل العاملين
- على المؤسسة أن تزيد في الأجر من أجل إنجاز العمل بأساليب متطور أكثر
- على المؤسسة أن تزيد في العلاوات من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي
- على مؤسسة نفضال أن تقوم بتطبيق نظام التحفيز سواء كان المادي ام المعنوي وبشكل دائم وبصفة جيدة لكي يساهم في تحقيق رغبة العاملين في الإبداع التنظيمي
- منح الصلاحيات والمسؤوليات واتخاذ القرار للمورد البشري في المؤسسة لكي تكون له الحرية والسلطة في مجال عمله وعمل الإدارة على تشجيعه وإرشاده
- ضرورة إعطاء وإتاحة الفرص للعاملين بمؤسسة نفضال للمشاركة في اتخاذ القرارات لزيادة تطبيق أساليب جديدة في العمل
- ضرورة تقديم شهادات الشكر والعرفان على مجهودات العاملين بالمؤسسة
- وضع نظام من يقوم بتقديم أفضل يحصل على الأكثر بمعنى تقديم مكافآت وجوائز للعامل المتميز في أدائه
- اتباع نظام عادل في الترقيات وذلك من خلال منصب العمل والوظيفة



خاتمة

ة

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

# قائمة المصادر والمراجع

1. بختي جميلة ،بوشطارة مهدي ،أهمية الإبداع الإداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية ،المجلة الجزائرية للموارد البشرية ،المجلد 06، العدد 01،الجزائر ،2021.
2. بعلي حمزة ، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 11،الجزائر،2017.
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية ،دار اليازوري ،عمان الأردن ،2009.
4. بودبوسامي، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية ،دار الكتب الوطنية بنغازي ،الطبعة 01،،ليبيا ،2020.
5. تواتي إدريس وآخرون ،مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي ،الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية،المجلد 14، العدد 02، 2022.
6. حجيم الطائي يوسف ،فوزي العبادي هاشم ،إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2015
7. حسونة فيصل ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان 2011،
8. الحيايلى أنعام، بهاء الدين المنجي العسكري،إدارة التغيير في منظمات الأعمال،مركز الكتاب الأكاديمي،ط1،عمان،2015.
9. ديري زاهد محمد ،إدارة الموارد البشرية ،دار الثقافة ،ط1،عمان ،2011.
10. زروق إيتسام ،عياشي عبد الله ،دور الحوافز في وجود الأداء بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،مجلة الدراسات والبحوث الجامعية ،العدد 02، مارس 2017.
11. سلام دراجي ،عمر جنينة ناهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة المراعي"،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ،المجلد 16،العدد 01،السعودية ،جوان 2022.
12. عبد الله مسلم ، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق دار المعزز،عملن ، 2014.
13. الفاتح محمد ، بشير المغربي محمود ،أصول الإدارة والتنظيم ،دار الجنان للنشر والتوزيع ، الطبعة 1،الأردن عمان ،2016.
14. فرج الطاهر علاء: التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2010.
15. فريد حمامي ،الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والاتجاهات،مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية،المجلد 10،العدد 03، 2022.
16. قشماذحورية ،أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 08،العدد 01،أوت 2019.
17. لطفي حطوانة عاكف، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دتر الحامد لنشر والتوزيع ط1، عمان،2011.
18. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ،2004.

19. محمد أبو النصر مدحت ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، القاهرة مصر ، 2009.
  20. محمد المغربي كامل ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ط 04 ، الأردن ، عمان ، 2010.
  21. محمد حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014.
  22. محمد عبد الوهاب علي، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
  23. النخلة و فيق ، القيادة والإدارة وفن التحفيز ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014،
  24. هادف رانية ، بلهي حسينة ، أهمية الحوافز في المؤسسة الإقتصادية "دراسة ميدانية بمؤسسة kbfsteel بالمنطقة الصناعية برحال عنابة " مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 07، العدد 03، ديسمبر 2020.
  25. الويشيفتحي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية إستراتيجية التغيير ، دار الكتب المصرية المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر، 2003.
- (2) الرسائل العلمية :**
1. بن سعد وسيلة ،تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة جلالى اليابس ، سيدي بلعباس ، 2015\_2016.
  2. بن ماطل الجريديعارف ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا ،دراسة ميدانية على ضباط أفراد منطقة جوف، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
  3. توفيق إبراهيم عوض الله ميرفت ،أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الأكاديمية العربية بالدنمارك ،غزة، 2011\_2012.
  4. حسن عودة الحلابيةغازي ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على إدارة عمان الكبرى" رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط، عمان ،2013.
  5. حمزة حسن الصدفي محمد ،أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة آل البيت ،الأردن ،2019.
  6. دوح التجاني ،سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي "دراسة حالة جامعة غرداية" أطروحة دكتوراة غير منشورة ،جامعة غرداية ، 2019\_2020.
  7. زياد يوسف دار عواد أحمد ،أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في المدارس الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 2017\_2018.

8. شنيق عبد العزيز ، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة ، جامعة 20 أوت 55 ، سكيكدة الجزائر، 2007\_2008.
9. صيفي ذهبية ، التحفيز في ظل الإصلاحات الجديدة للمؤسسة العمومية للصحة دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية لزرالدة : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2008-2009
10. عبد الحليم جقبوب ، أثر الإدارة الفعالة للوقت على الإبداع الإداري ، دراسة مسحية من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة الجلفة ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة يحي فارس بالمدينة ، الجزائر ، 2020-2021.
11. عوض الله ميرفت توفيق إبراهيم ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين "أدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية بالدنمارك، غزة ، 2011\_2012.
12. قلال حمزة ، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة imac"، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 03 ، 2012.
13. محمد أماني ، فعالية برامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة،، جامعة الإسلامية، القدس، 2009.
14. محمود محمد زينة ، درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري "لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، 2006.
15. الوافي الطاهر ، التحفيز وأداء الممرضين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بزرالدة، عالية صالح بمدينة تبسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة 02 ، 2012\_2013.

### (3) المجالات :

1. أحمد عيد الرحمن حافظ علي ، أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع التنظيمي في القطاع المحلي، المجلة العربية للنشر والتوزيع ، العدد 02، أبريل 2021.
2. بن سعد أبو حبه محمد ، أثر الحوافز المادية والعنوية على أداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية ، ديسمبر 2020.
3. بن عمارة الطاهر ، العربي حطبة ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للأشغال الآبار، المجلة الجزائرية لتنمية الإقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، فيفري 2019.
4. بوخلخال محمد تهامي علي ، إستخدامات المقاييس الإحصائية في البحوث الإجتماعية ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلة 05 ، العدد 01، الجزائر ، 2022 ، ص 2019، 2020.



5. بودليمحمد ،أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية "دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف"،المجلد 07، العدد 03، تندوف،أكتوبر 2019.
6. بوزورينفيروز ،المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 56،العدد 14، 2019.
7. تافليسوهبية ،تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات ،مجلة تاريخ العلوم ،العدد 02 .
8. توام لطيفة كلاخيزهية ،أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز ،مجلة معهد العلوم الإقتصادية ، المجلد 24،العدد01، 2021.
9. حليس وردة ،سلامي عبد الباقي ،فروقات تنفيذ نظام الحوافز في كليات جامعة عاشور بالجلفة لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ،مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية ،المجلد 04،العدد 07،الجلفة
10. رحمانى مختار ، حكيمة وآخرون ،دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري ،مجلة البديل الإقتصادي ،العدد 10 ، جوان 2020.
11. سعداوي نعيمة ، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات إقتصادية-
12. سمارة نصير ،نجية حمدي، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين ،حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزائر ،جوان 2018.
13. عزوز كريمة ، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة ،مجلة العلوم الإنسانية ،المجلد 32،العدد 02 ،الجزائر 2021.
14. لدرع كمال ،توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع،مجلة الأحياء ، العدد 13 ،
15. مجاهد رشيد ،أثر دوافع ،أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة ،مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي ،ديسمبر 2014.
16. محرز صالح ،فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة شركة إسمنت تبسة"،مجلة الإقتصادالصناعي،العدد 10،جوان 2016
17. محمد الأمين بروش ، الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق ،أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الاوروبي لادارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 11، العدد 02
18. محمد عامر راشد يحي ،مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرأن الكريم ، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور

19. محمد فروانة شريف ، حازم حازم أحمد فروانة ،تأثير الإدارة بالتجول على تحفيز الموظفين في المنظمات الأهلية بغزة ،مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ،المجلد 02، العدد 01، جانفي 2021.
20. مزيون زهية ،عبد الفتاح بوخمخ ،أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري،مجلة الإقتصاد والمجتمع ،العدد 05،الجزائر،2008.
21. مسعي وهيبية ،نوال بوعلام ،التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز "دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل "،مجلة إقتصاد المال والأعمال،المجلد 05، العدد 02،ديسمبر 2020.
22. مضايي الشعلان محمد ،نوره محمد البليهد ،الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب ،المجلة التربوية ،العدد 40 ، الرياض ،أفريل 2015.
23. مقراشفوزية ، فيروز مصلح، تمكين الموارد البشرية وأثر على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01 ،جامعة قصدي مرباح ورقلة ،الجزائر، جوان 2020
24. مقراني الهاشمي ،بن إعراب مروان ،أليات تحفيز العاملين في منظمات المعاصرة ،مجلة دراسات في علم الاجتماع والمنظمات،المجلد 02،العدد 12، 2018.
25. ملعب فتيحة ، سيد علي بلحمدي ،استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة الإقتصاد الجديد ،المجلد 11، العدد 02،الجزائر ،2020.
26. مندلي محمد ،محمد لطفي ترمول،الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع ،مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية ،العدد 09،الجزائر.

#### (4) مطبوعات :

1. ساعد وردية ،مطبوعة لمجموعة دروس في مادة الإحصاء وتحليل المعطيات ،غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة أكلي محند أولحاج ،2017\_2018.
2. شرحبيل،مطبوعة إدارة السلوك التنظيمي ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ،جامعة الجزائر 03 ،2019\_2020
3. طه حمود ،محاضرات كاي مربع ،غير منشورة ،قسم علم النفس،كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة ،2020\_2021
4. العابد لزهر ،مطبوعة إدارة الأعمال، غير منشورة ،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عبد الحميد مهري ،قسنطينة 02 ، 2018،
5. كرومي سعيد ،محاضرات في السلوك والتطوير التنظيمي ،غير منشورة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ،جامعة طاهري محمد ،2020\_2021 الإقتصادية والتجارية ،جامعة الجزائر 03 ،2019\_2020 .





إستمارة إستبيان حول:

التحفيز وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال

تحت

من إعداد الطالبين:

إشراف:

- د/ بوعزة عبد

- كشرود تقوى

الرؤوف

- سحيري عبد السلام

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

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

السنة الجامعية: 2022\_2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

1. الجنس:

2. العمر:

[ أقل من 20 ]

[ من 21 إلى 30 ]

[ من 31 إلى 40 ]

[ من 41 إلى 50 ]

[ أكثر من 51 ]

3. المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط

أدنى

أدنى

ن (ة)

تزوج (ة)

4. الحالة الإجتماعية : أعزب (ة)

تنفيذ

عون تحكم

5. الوظيفة المهنية : إطار

6. الأقدمية:

[ أقل من 5 سنوات ]

[ من 6 سنوات إلى 10 ]

[ من 11 سنوات إلى 15 ]

[ أكثر من 16 سن ]

المحور الثاني: التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة

الحوافز المادية:

01\_ هل تقدم المؤسسة مكافآت للعاملين؟

نادرا

أحيانا

دائما

02\_ إذا كان دائما أو أحيانا على أي أساس

الحضور والمواظبة

المبادرة

الأداء الجيد

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

لا

نعم

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

نادرا

أحيانا

دائما

05\_ هل الأجر الذي تقدمه المؤسسة يلبي إحتياجاتك؟

لا

نعم

06\_ هل تحرص المؤسسة على ترقية الموظفين؟

نوعا ما

لا

نعم

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

نادرا

أحيانا

دائما

08\_ إذا كان دائما أو أحيانا على أي أساس تمنح الترقية؟

الأقدمية

الجهد المبذول  
 الشهادة

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

نعم  لا

08\_ هل تحرص المؤسسة على تقديم علاوات للعاملين؟

دائما  أحيانا  نادرا

09\_ هل تتكفل المؤسسة بتنظيم إجازات صيفية للعاملين؟

دائما  أحيانا  نادرا

\_ إذا كانت دائما أو أحيانا على أي أساس :

المبادرة

الأداء الجيد

10\_ هل تقدم المؤسسة منح مالية في المناسبات؟

دائما  أحيانا  نادرا

\_ الحوافز المعنوية

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

دائما  أحيانا  نادر

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

دائما  أحيانا  نادرا

13\_ إذا كان

دائما أو أحيانا هل تجعلك المشاركة في اتخاذ القرار مثابر في عملك؟

دائما  أحيانا  نادرا

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

دائما  أحيانا  نادرا

15\_ هل تمنح المؤسسة شهادات تقدير للعاملين؟

دائما  أحيانا  نادرا

16\_ هل تقدم المؤسسة دورات تكوينية للعاملين؟

دائما  أحيانا  نادرا

17\_ هل تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعاملين؟

دائما  أحيانا  نادرا

\_ إذا كانت دائما أو أحيانا هل أنت راضي عن هذه الخدمات؟

راضي  غير راضي

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

دائما  أحيانا  نادرا

19\_ هل تقدر المؤسسة الجهد المبذول ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة

التفكير الابتكاري

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

دائماً  أحياناً  نادراً

02\_ هل تمتلك القدرة على إكتشاف الأفكار الجديدة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

03\_ هل تعمل على تقديم خدمات جديدة للمؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

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

دائماً  أحياناً  نادراً

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

دائماً  أحياناً  نادراً

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

نعم  لا

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

دائماً  أحياناً  نادراً

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

دائماً  أحياناً  نادراً

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

نعم  لا

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

نعم  لا

روح المجازفة والمخاطرة

11\_ هل تتوقع المشاكل قبل حدوثها ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

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

دائماً  أحياناً  نادراً

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

دائماً  أحياناً  نادراً



14\_ هل تخاف من الفشل وعدم نجاح أفكارك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

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

دائماً  أحياناً  نادراً

16\_ هل تسعى لتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

17\_ هل تسعى لتقديم إقتراحات تساهم في حل مشكلات المؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

18\_ هل تتحمل مسؤولية ونتائج ما تقوم به في عملك ؟

نعم  لا

19\_ هل تمتلك الشجاعة في تقديم الإقتراحات الإبداعية في عمل المؤسسة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

20\_ هل ترغب في العمل مع مجموعة عاملين يتمتعون بروح المجازفة والمخاطرة ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

إذا كان دائماً أو أحياناً لماذا : ..

21\_ هل تسعى لتكون عامل متميز ومبدع في عملك بالمؤسسة ؟

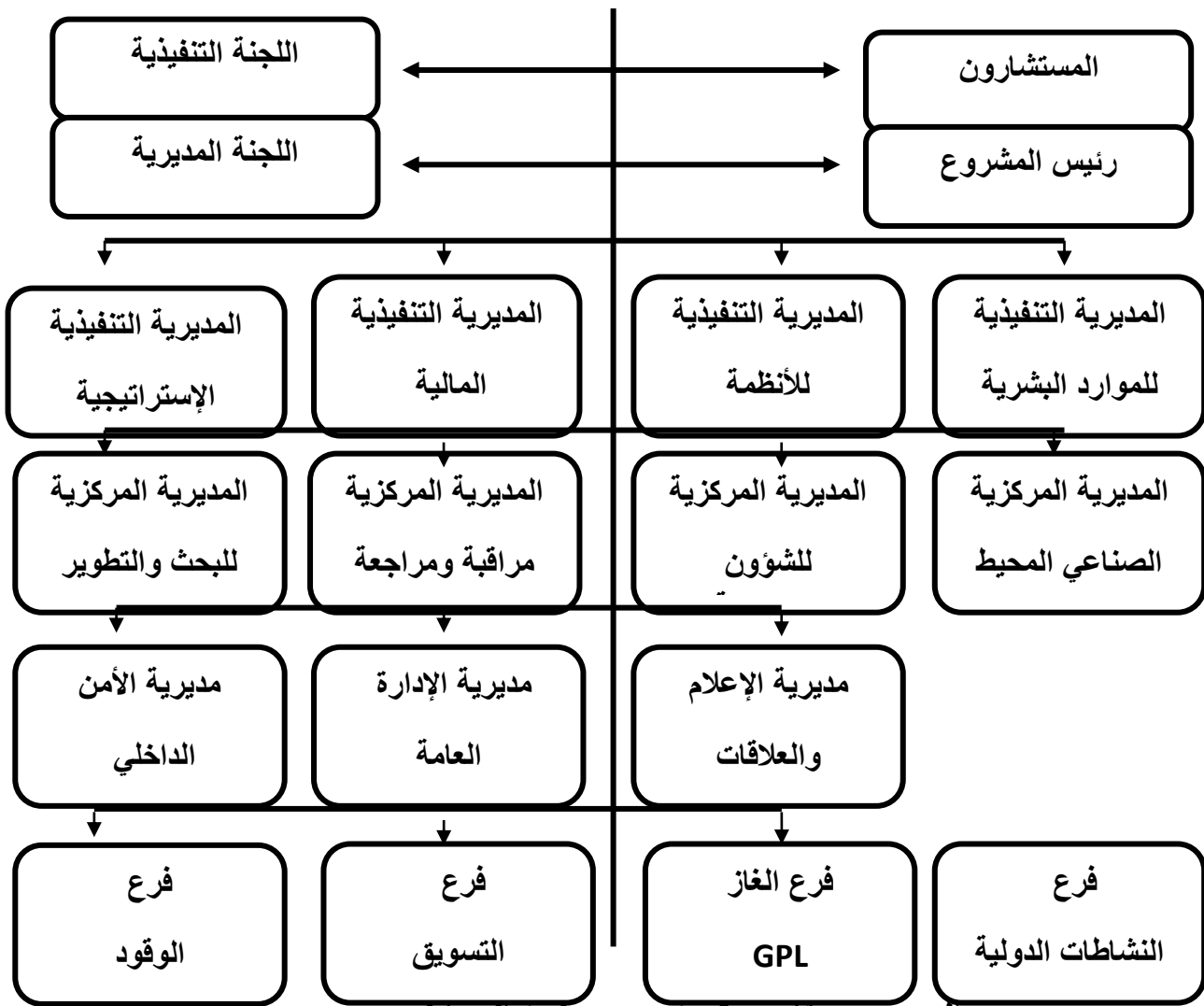
دائماً  أحياناً  نادراً

ثالثاً/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الملحق رقم(02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

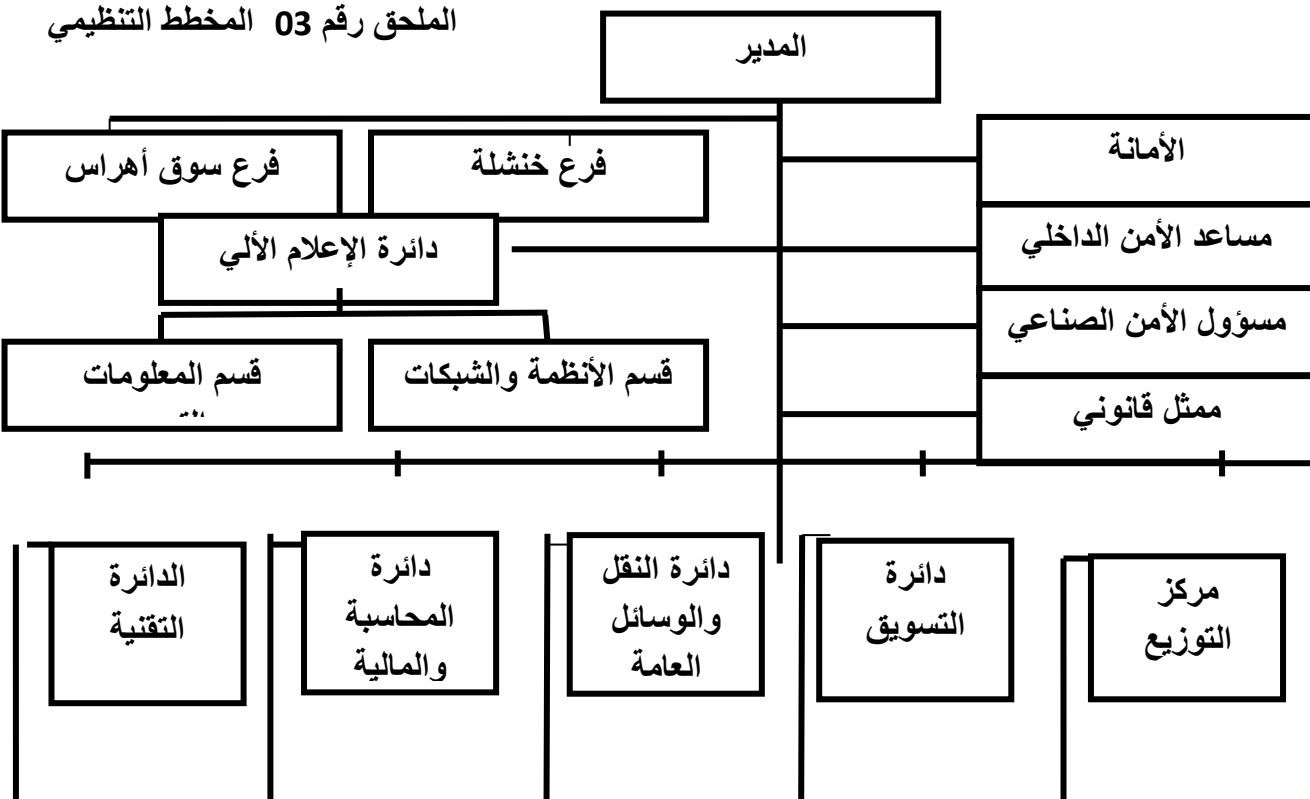
الرئيس

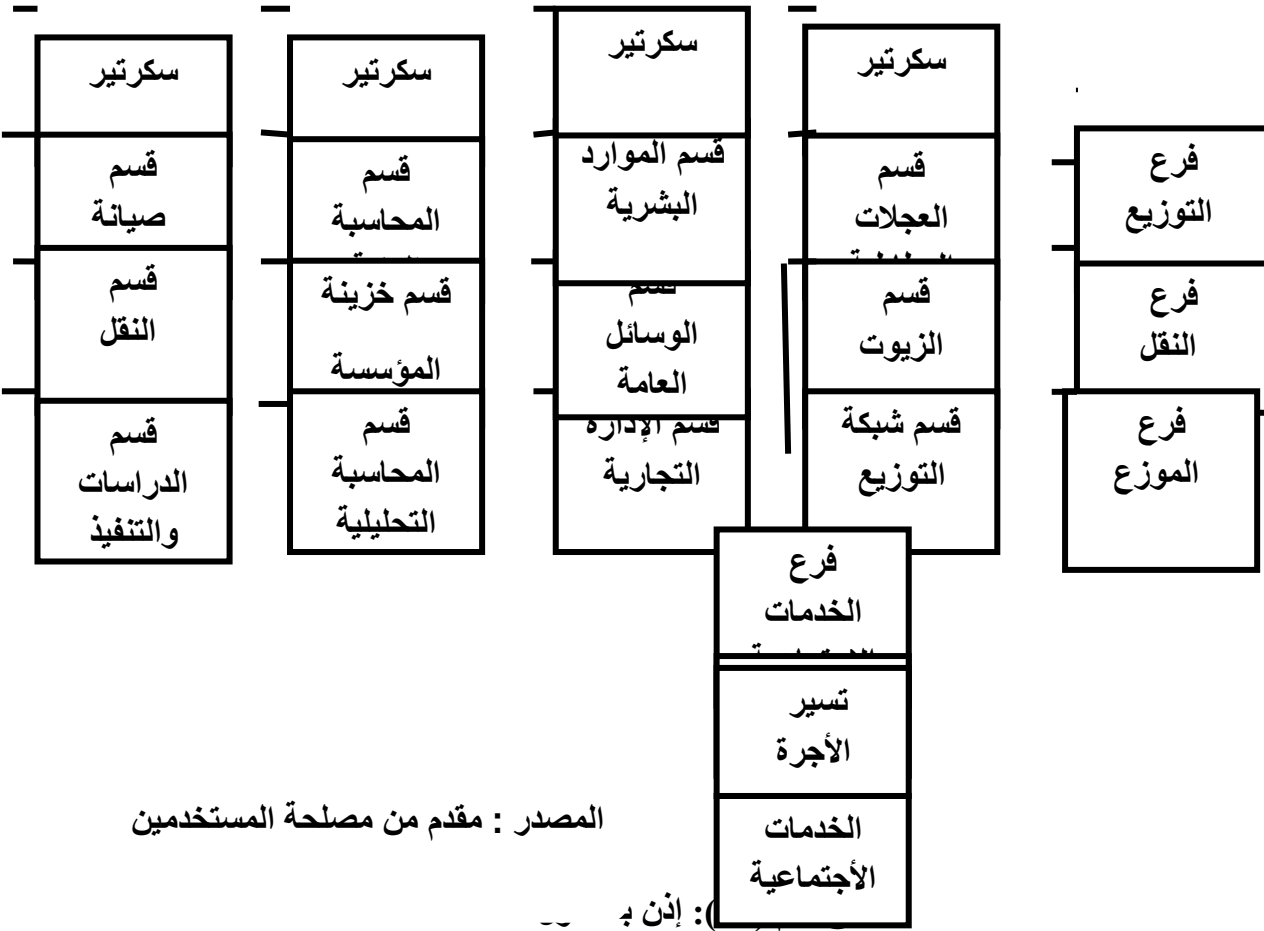
المدير العام



المصدر : وثائق مقدمه من مصلحة المستخدمين

الملحق رقم 03 المخطط التنظيمي







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

المرجع رقم: 05/ق ع إ ج 2023

إلى السيد (ة): .....

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض إكمال مذكرة التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم .

الطالب 1: ..... التخصص: .....

الطالب 2: ..... التخصص: .....

موضوع البحث :

.....

.....

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 24/04/2023



الملحق رقم (05): إيداع مذكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

جامعة العربي التبسي، تبسة

LARBI TEBESSI UNIVERSITY-TEBESSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): لمعز عبد الرزاق الرتبة: محاضر  
 المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: التحليل وعلاقة الإبداع  
التنظيم بالأساس الجرائد  
 والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: التنظيم وعمل

بعضوان السنة الجامعية: 2023/2022

من إعداد: الطالب(ة) 1: محمد عبد السلام رقم التسجيل: 181834/MS175

الطالب(ة) 2: كندسورة لقرور رقم التسجيل: 181834/MS175

أصرح بانتي تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي. وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناءا عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم للمناقشة.

تبسة في: 2023/06/20

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين التحفيز والإبداع التنظيمي في وحدة نפטال لولاية تبسة وكذلك الوقوف على الحوافز المطبقة من قبل إدارة المؤسسة سواء كانت الحوافز المادية أو المعنوية ومدى علاقتها بالإبداع التنظيمي وضمن هذا السياق طرحت الدراسة فرضية عامة حول أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز وتحقيق الإبداع التنظيمي وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة لوجود نظام واحد للحوافز في المؤسسة والمنهج الوصفي وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق إستمارة مكونة من 46 سؤال تم إستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة لبيانات الدراسة والقيام بتحليلها وكانت كل من مقياس كاي التربيع ومعامل الارتباط كرامروفاي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها وجود علاقة وتأثير واضح بين نظام الحوافز والإبداع التنظيمي، العلاقة بين نظام الحوافز والتفكير الإبتكاري علاقة طردية قوية حيث يستطيع نظام الحوافز أن ينمي القدرات الإبداعية، العلاقة بين نظام الحوافز وتنمية روح المجازفة والمخاطرة علاقة طردية متوسطة، تعتمد مؤسسة نפטال على نظام الحوافز المادية والمعنوية كما تعمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفع العاملين إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وهذا ما يحقق نوع من الإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الإبداع التنظيمي، التفكير الإبتكاري، روح المجازفة والمخاطرة.

### Study summary

**This study sought to identify the relationship between motivation and organizational creativity in the Naftal unit of the state of Tebessa, as well as to stand on the incentives applied by the institution's management, whether material or moral incentives, and their relationship to organizational creativity. Within this context, the study put forward a general hypothesis that there is a direct relationship between the incentive system And to achieve organizational creativity. The study relied on the regular random sample for the existence of one system of incentives in the institution and the descriptive approach. The study data were collected through a form consisting of 46 questions, then the appropriate statistical measures were used for the data of the study and analyzed, and they were both the chi-squared scale and the correlation coefficient Kramer and Phi. The study reached a set of results, including the existence of a clear relationship and influence between the incentive system and organizational creativity, the relationship between the incentive system and innovative thinking is a strong direct relationship where the incentive system can develop creative capabilities, the relationship between the incentive system and the development of the spirit of risk-taking and risk is a moderate direct relationship, the institution depends Neftal is based on the system of material and moral incentives. It also works to provide incentives in various forms that motivate workers to perform their work as required, and this is what achieves a kind of creativity.**

**Keywords : motivation, organizational creativity, innovative thinking, risk-taking spirit.**