جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضـــــوع:

أثر نظام الحوافز والأجور على تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:
نسرين تومي
عبير أشواق كربال

تحت إشراف الأستاذ
عبد العزيز بوخرص

أعضاء لجنة المناقشة

عيماد معوشي	جامعة المدية	رئيسا
عبد العزيز بوخرص	جامعة المدية	مقررا
كمال باصور	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وعرفان

مصداقا لقول الله تعالى:

"رَب أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ التِي أَنْعَمْتَ عَلَيَ وَعَلَى وَالِدَيَ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخلْني برَحْمَتكَ في عبَادكَ الصَالحينَ"

"سورة النمل الأية 19"

شكرا للبارئ الخالق الذي وهبنا نعمتي العقل والصحة لإتمام هذا العمل

بفضله سبحانه وتعالى وصلاة وسلاما دائمين على الحبيب

"محمد" صلى الله عليه وسلم"،

أدى الأمانة وبلغ الرسالة وجاهد في الله حق جهاده.

نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف

"بوخرص عبد العزيز"

كما نشكر الأستاذ "محمد بولصنام"

لمساعدته ودعمه وتقديمه لنا النصائح

إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية الذين ساعدونا

ولم يبخلوا علينا بما لديهم من معلومات

وإلى جميع أصدقاء الدراسة

وإلى كل طلبة جامعة المدية

إهداء

إلى من وضع المولى عز وجل الجنة تحت قدميها وقرها

فالكتاب العزيز (أمي عائشة)

وإلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل عليا

طيلة حياته (أبي محمد)

إلى التي أعتمد عليها في كل صغيرة وكبيرة

أختي المحترمة "نجية"

وإلى كل أخواتي وأخواتي

وإلى عزيزتي التي بمثابة أمي الثانية

"عمتي مسعودة"

وإلى كل أصدقائي وصديقاتي

وإلى كل من في قلبي وساعدني وكان لي سند

في حياتي وقدم لي كل احترام والتقدير

وإلى كل من علمني حرفا في مسيرتي الدراسية

كريال عبير أشواق

إهداء

أولا أشكر الله عز وجل الذي وهبني العقل وحسن التوكل

عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني

إياها فالحمد والشكر لله على كل حال

أهدي عملي هذا إلى من أنار لي درب العلم والمعرفة

وحرصا عليا منذ الصغر واجتهد في تربيتي والاعتناء

بي والدي الحبيبان القريبان إلى قلبي

أمي الحبيبة "فاطمة" رحمها الله ورزقها الله الجنة

وأبي الغالي "عبد الرحمان" حفظه الله وأطال في عمره

إلى رفيق الدرب والصديق الذي سندني

طوال حياتي ومشواري دراسي

"ناصر الدين"

إلى كل إخواتي وأخواتي

وزوجة أخي ناهد

إلى صديقاتي "نهاد، عبير، براءة، زولا، كوثر"

وإلى كل أساتذتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر

حتى نهاية هذا العمل

توامي نسرين

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أثر نظام الحوافز والأجور في تحقيق الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين بالمؤسسة والتي بلغ عددهم 30 عامل في مجتمع الدراسة، كما استخدمنا في دراستنا برنامج حزمة الإحصائية spss22 لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج سلبية مما يستدعي هذا تعمقا وتفصيلا أكبر من خلال دراسات ميدانية مستقبلا، كما يجب إعادة النظر في نظام الحوافز والأجور وتعديله بشكل فعال، وعدم ربط تفكير الأفراد العاملين بالمؤسسة في الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية الأخرى، وترسيخ مبدأ حصول جميع الافراد على الحوافز والأجور وفقا لمعايير محدودة ومدروسة بطريقة علمية عليها. وعليه على المؤسسات النظر في نظام الحوافز والأجور فعدم توفر الحوافز والأجور المناسبة وانعدام الطريقة المناسبة في استخدامها يؤثرا سلبا على الافراد العاملين والمؤسسة كذلك.

كلمات مفتاحية:

حوافز مادية، حوافز معنوية، الابداع، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aimed to highlight the impact of the system of incentives and wages in achieving creativity in the Algeria Telecom Corporation in Medea, and in order to achieve this goal, a questionnaire was designed to survey the study sample consisting of the corporation's employees, which numbered 30 workers in the study community, and we also used in our study the spss22 statistical package program for data analysis.

The study reached negative results, which requires more depth and detail through field studies in the future, and the system of incentives and wages must be reconsidered and amended effectively, and the thinking of individuals working in the organization should not be linked to material incentives without other moral incentives, and the principle of obtaining incentives for all individuals should be established. And wages according to limited and scientifically studied criteria. Accordingly, institutions should consider the system of incentives and wages, as the lack of incentives and appropriate wages and the lack of an appropriate method for using them negatively affects the working individuals and the institution as well.

Keywords :

Material incentives, moral incentives, creativity, Algeria Telecom Corporation in Medea.


فهرس المحتويات

❖ قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	
الإهداء	
المستخلص	I-II
قائمة المحتويات	V-IV
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة عامة	أ-خ
الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الحوافز	03
المطلب الأول: مفهوم الحوافز ونشأته وخصائصه	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز وأنواعها	07
المطلب الثالث :أسس ومتطلبات منح الحوافز	13
المبحث الثاني: مرتكزات نظام الحوافز	16
المطلب الأول :تصميم نظام الحوافز	16
المطلب الثاني :المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال ونماذجه	23
المطلب الثالث: صعوبات وشروط نجاح نظام الحوافز	27
المبحث الثالث: الأجور	30
المطلب الأول :مفهوم الأجور وأهميتها ومكوناتها	30
المطلب الثاني :أنواع الأجور والعوامل المحددة فيه	35
المطلب الثالث: مبادئ الأجور ومعاييره	37
خلاصة الفصل	39
الفصل الثاني: أساسيات تعزيز الابداع	
تمهيد	41
المبحث الأول :ماهية الابداع	42

المطلب الأول: مفهوم الابداع ونشأته وخصائصه	42
المطلب الثاني: عناصر وشروط الابداع	48
المطلب الثالث :مستويات ومراحل الابداع والعوامل المؤثرة فيه	51
المبحث الثاني: أسباب تبني الابداع، معوقاته وأساليب تنميته	56
المطلب الأول: أسباب تبني الابداع والتشجيع عليه في المؤسسات	56
المطلب الثاني: معوقات الابداع	58
المطلب الثالث :أساليب تنمية الابداع	60
المبحث الثالث: نظام الحوافز والأجور وعلاقتهما بالإبداع في المؤسسة	61
المطلب الأول: المعايير المتحكمة في الابداع من خلال فعالية الحوافز والأجور	61
المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الابداع	62
خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية-	
تمهيد	66
المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر	67
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"	67
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	69
المطلب الثالث: لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	71
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	77
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	77
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	78
المطلب الثالث :صدق وثبات أداة الدراسة	80
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	86
المطلب الأول: تحليل الوصفي لنتائج الدراسة	86
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	95
خلاصة الفصل	99
خاتمة عامة	102-101
قائمة المراجع	110-104
قائمة الملاحق	121-112

❖قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الحوافز المعنوية والمادية	09
(1-2)	الفرق بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية	11
(1-3)	الفرق بين الحوافز الفردية والجماعية	12
(1-2)	الفرق بين الابداع والابتكار	45
(1-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	79
(2-3)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	79
(3-3)	قائمة الأساتذة المحكمين	80
(4-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المادية	81
(5-3)	اختبار الاتساق الداخلي وبعد الحوافز المعنوية	82
(6-3)	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الابداع	83
(7-3)	اختبار الثبات لأداة الدراسة	84
(8-3)	اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف وشبيرو ويلك	85
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	86
(10-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	87
(11-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	88
(12-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	89
(13-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	90
(14-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محو نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	91
(15-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الثاني " الابداع" في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	92
(16-3)	اختبار الانحدار البسيط للحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	95
(17-3)	اختبار الانحدار البسيط للحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	96
(18-3)	اختبار الانحدار البسيط لنظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	97

❖ قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	خطوات تصميم نظام الحوافز	16
(3-1)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "لاتصالات الجزائر بالمدية"	73
(3-2)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس	86
(3-3)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	87
(3-4)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	88
(3-5)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	89
(3-6)	تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	90

❖ قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبانة	114-112
02	نتائج مخرجات برنامج spss22	121-115


المقدمـــــة

المقدمة:

لقد شهد علم الإدارة شأنه شأن العلوم الأخرى، تطورا كبيرا وملحوظا في جميع مجالاته ووظائفه مرورا بجميع المراحل، التي عرفت مجموعة من الصعوبات والمشاكل كل ذلك أدى إلى أن يكون علم الإدارة مبني على أسس رشيدة.

وبما أن الحوافز والأجور ألية من أليات الإدارية وجزء مهم من العملية الإدارية، فقد شهدت هي الأخرى تطورات عدية وتعرضت للكثير من الانتقادات حتى تبلورت في شكل نظام يساهم في تطوير بواعث العمل عند الموظفين والرفع من قدراتهم المعنوية والمادية لتحسين أدائهم وخلق الرغبة لهم في الابداع. لذا يجب فهم الحوافز و الأجور على أنها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد العامل على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز، وبالتالي فالحوافز و الأجور تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية و الرفع من مستوى رضا العاملين، كما أنها تعتبر أحد الركائز الأساسية لتنمية الابداع لدى العمال في المؤسسات ومن هذا المنطلق يمكن أن يكون الابداع صيغة علمية تصلح لتطبيقات مختلفة في بيئات ومؤسسات متنوعة وعديدة، إلا أن هذه الأخيرة إذا لم تضع الابداع هدفا أسمى سيكون مصيرها التردي و الانهيار في عالم التميز و المنافسة، لذا ينبغي على كل مؤسسة ان تضع الابداع جزءا من سلوكها الإداري لتعزيز النجاح والأداء المتميز العالي، ومن دون شك يعد التحفيز و الأجر الدافع وراء تطوير وخلق الابداع داخل المؤسسات، كما يعد مقوما رئيسيا في المؤسسات المبدعة ولا ينبغي الاهتمام بوضع الحوافز، بل لا بد من ربطها بالإبداع بحيث توضع معايير محددة وعالية وموضوعية حتى تستغل الحوافز استغلالا أمثلا وهذا ينسجم مه الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة من أجل تحقيقه ألا وهو خدمة الافراد العاملين، و الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم.

ومن خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بشكل التالي:

- **الإشكالية الرئيسية**

ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في رفع من مستوى الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

- **الأسئلة الفرعية**

للإجابة على هذه الإشكالية ينبغي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما ذا نعني بالحوافز وماهي أنواعها؟
2. ماذا نعني بالإبداع وماهي أشكاله في المؤسسة؟
3. كيف يؤثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية؟

- **فرضيات الدراسة**

1. الحوافز عبارة عن محرك رئيسي الذي يدفع العاملين للعمل بكفاءة وفعالية، وهدا ما يؤدي المنظمة إلى ازدهارها، حيث كلما قدمت المنظمة حوافز لعامليها على أساس العدل والمساواة ستزيد رضا العاملين وإنتاجيتهم، وتتمثل الحوافز في نوعين وهما الحوافر المادية والحوافز المعنوية.

2. الابداع هو النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه، تتجلى أشكال الابداع في: تقديم منتج جديد، تقديم طريقة إنتاج جديدة، دخول سوق جديد، مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج.

3. يؤثر نظام الحوافز والأجور بدرجة كبيرة على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تحرك جهود الافراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- **أهداف البحث**

1. معرفة أهمية موضوعنا الحوافز والأجور على الابداع في المؤسسات بالإضافة إلى أهمية الربط بين الحوافز والأجور والابداع.
2. توضيح مدى تأثير الحوافز والأجور على الابداع.
3. محاولة إبراز أهمية الابداع داخل المؤسسة.

- **أهمية الدراسة**

1. أهمية موضوع الحوافز والأجور فهو موضوع جد مهم وجد مفيد للمؤسسات ككل.
2. تساعد الدراسة في زيادة الوعي بأهمية الحوافز والأجور وأثرها على الابداع.
3. المساهمة في توعية المسيرين بمدى أهمية الحوافز والأجور على الابداع في المؤسسة.

- **أسباب اختيار الموضوع**

هناك أسباب عديدة تدفع الباحث لاختيار موضوعه، ومن بين هذه الأسباب:

➢ **الأسباب الذاتية:**

– الفضول لاكتشاف نظام الحوافز والأجور وكيفية استخدامه في المؤسسات. وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع "نظام الحوافز والأجور وأثرها على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية".

➢ **الأسباب الموضوعية:**

– قلة الدراسات المتعلقة بموضوع الحوافز والأجور وأثره بالإبداع في المؤسسة.

– تركزت أراء أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة تزيد من تحقيق أهدافها.

- **المنهج المستخدم في الدراسة**

اعتمدنا في بحثنا على دمج المنهجين الوصفي والتحليلي فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع بحيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتم توظيف المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي عند دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك بغرض تفصيلها وتسهيل قراءتها وفهما.

- **حدود الدراسة**

تتمثل حدود الدراسة فيمايلي:

- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- **الحدود البشرية:** عينة من العمال تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة عددها 30 عينة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في السنة الجامعية 2022-2023، اقتصرت على دراسة أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- **متغيرات الدراسة**

وهي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقات لإثبات فرضيات الدراسة والخروج بما يؤدي إلى تحقيق نتائج هذه الدراسة.

- المتغير المستقل: نظام الحوافز والأجور.
- المتغير التابع: الابداع.

- **صعوبات الدراسة**

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال إنجازنا لهذا البحث سوآءا ما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي والتي يمكن حصرها فيمايلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية.
- صعوبة الالتقاء مع مدير المؤسسة وإجراء تربص إلا عن طريق العلاقات الخاصة.
- عدم تجاوب أفراد العينة معنا في الإجابة على الاستمارة.

- **دراسات سابقة**

1. دراسة غازي حسن عودة الحلابية، تحت عنوان "**أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي

أمانة عمان الكبرى، و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

كما أشيرت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى إلى المؤهل العلمي.

2. دراسة رشيد قوادري، تحت عنوان "**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية السنة الدراسية 2007-2008**، وقد أجريت الدراسة الميدانية في ملبنة عريب –عين الدفلى–، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور نظام الحوافز وأهميته والتعرف على العلاقة بين تطبيق الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب، مع التعرف على أكثر أنواع أهمية من وجهة نظر العاملين.

كما أشيرت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- وجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري.
- الحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته.
- العمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

3. دراسة بن قسي خديجة ومرسي سارة، دراسة تحت عنوان " **أثر نظام الحوافز على خلق الابداع لدى العمل في المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس المدية، 2016، هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز ودوره في خلق الابداع لدى العمل في المؤسسات، وذلك من خلال تحليل العلاقة الترابطية بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز و الأجور) و المتغير التابع (الابداع)، تدعيما للدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة البلاستيك و المطاط للتعرف على أهمية تفعيل نظام الحوافز من أجل الابداع لدى العمل وتشجيعهم في المؤسسات.

كما أشيرت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

– هناك علاقة ارتباط قوي بين نظام الابداع على المستوى النظري باعتبار الحوافز من بين المرتكزات الأساسية والمؤثرات الإيجابية على عملية تحسين الأداء وخلق الرغبى للإبداع.

– درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة، ودرجة دفع العاملين لتحسين أدائهم وخلق الرغبة لديهم للإبداع قليلة أيضا وهذا ما تم استنتاجه من خلال الدراسة التطبيقية.

– يعد الإبداع والبحث العلمي المحدد الأول والرئيسي لنجاح المؤسسة لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهونة بقوتها على الصمود في مجه المنافسة واكتسابها الميزة التنافسية.

- **هيكل الدراسة**

في هذا البحث اعتمدنا على فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للحوافز، حيث تناولنا ماهية الحوافز وتصميم نظام الحوافز ومراحله، وإلى مفهوم الأجر وأهميته ومكوناته ومبادئه ومعاييره ومراحله.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان مدخل إلى الابداع حيث تم تناول فيه ماهية الإبداع وأسباب تبني الابداع، ومعوقاته وأساليب تنميته. وفي الأخير تم معالجة العلاقة نظام الحوافز والأجور بالإبداع في المؤسسة.

أما في الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث قمنا بمعالجته من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم تم عرض الاجراءات المنهجية التي

تم السير عليها، وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وفي الأخير أهم النتائج المتحصل عليها والتوصيات التي اخترنا أن تكون خاتمة بحثنا هذا.



الفصل الأول

الإطار النظري للحوافز

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز والأجور من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري. ذلك العامل يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل.

لذلك تعد الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالشكل المطلوب والمتميز، وبالتالي فإن للحوافز بمختلف أنواعها تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.

فالأجر هو المقابل المادي للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد لصاحب العمل. وهو يعكس علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحل العمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى:

- **المبحث الأول: ماهية الحوافز**
- **المبحث الثاني: تصميم نظام الحوافز ومراحله**
- **المبحث الثالث: الأجور**

المبحث الأول: ماهية الحوافز

تقوم المنظمات باستخدام العديد من الأساليب لكي تدفع القوى البشرية لبذل جهد أكثر حيث تتلقى هذه الأساليب اهتماما بالغا لدى أغلبية منظمات الأعمال، وأي منظمة تمتلك قوى بشرية محفزة تعمل بكفاءة وفعالية ستساعدها في تحقيق أهدافها المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز ونشأته وخصائصه

الفرع الأول: تعريف الحوافز

تعتبر الحوافز عبارة عن محرك رئيسي الذي يدفع العاملين للعمل بكفاءة وفعالية، وهدا ما يؤدي المنظمة إلى ازدهارها، حيث كلما قدمت المنظمة حوافز لعامليها على أساس العدل والمساواة ستزيد رضا العاملين وإنتاجيتهم.

– يعرفها السلمي على أنها "شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها".[1]

– يعرفها احمد ماهر على أنها "بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هدا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يفترض هدا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا للمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر".[2]

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص327.

[2] احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر الطبعة الثانية، مصر،2013، ص348.

– ولا يجب النظر إطلاقا إلى الحوافز باعتبارها جزءا مكملا للأجور والمرتبات وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هدا الدور، فإنها تصبح نوعا من التكافل الاجتماعي وتعويض عن انخفاض الأجر وتفقد في هدا دورها الحافزي. [1]

– وتعرف على أنها "حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم".[2]

يتبين من خلال التعاريف السابقة لنا أن الحوافز هي مجموعة من وسائل المادية كالأجور والمكافآت وغيرها، أو المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها التي تمنحها المنظمة للعاملين لتحريك فيهم رغبة من اجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة.

الفرع الثاني: نشأة وتطور الحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر، عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالأتي:

أولا–المرحلة التقليدية: تمثل هده المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) إن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.[3]

[1] احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص348.

[2] بشيري فاطمة، درقة جازية، **الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي**، جامعة احمد دراية، ادرار 2020–2021، ص16.

[3] غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام**، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2013، ص10–11.

ثانيا-مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد أشير إلى وجهة النظر هذه المدرسة إذ أشير أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد للتكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية ثم قي داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.[1]

ثالثا-المرحلة الحديثة: تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط حوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.[2]

الفرع الثالث: خصائص الحوافز

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص من بينها:[3]

أولا. قابلية القياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

ثانيا. إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام.

---

[1] الفارس سليمان، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص27.

[2] دوفانة مسعودة، حامي نسرين، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية**، مذكرة ماجيستير، كلية علوم التسيير,2016-2017ص ص7و8.

[3] بشار يزيد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص148.

ثالثا. الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

رابعا. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

خامسا. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

سادسا. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية الأداء.

سابعا. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال الفنية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة والتميز في الأداء.

ثامنا. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر.

تاسعا. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصرف.

عاشرا–القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز وأنواعها

الفرع الأول: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة أثارها عميقة في سلوكيات الأفراد فهي التي توجهها وباختلاف الحوافز وتختلف أهداف وتختلف العادات والسلوكيات في مجالات الحياة بما فيها مجالات النشاط الاقتصادية والإنتاجية، والجوانب التالية توضح الأهمية وضع تطبيق نظام كفء للحوافز:

– يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي والمعنوي يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعية.

– تساهم الحوافز في تحقيق فدارت العاملين وطاقاتهم واستخدامها الأفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤونة، وبالتالي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤونة، مما ينجز عن ذلك إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني في نقص من الحجم القوى العاملة.

–تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين مصالح الذاتية للفرد والمصالح.

– تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملة باتجاه الابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شانها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

– تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدل التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها.[1]

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

[1] عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر، عمان,1991، ص228.

تعد الأهداف المحفز الفعلي والعامل الأساسي لتحقيق أي غاية ولتجسيد هذه الأهداف في أي مجال على الرؤساء إقامة العلاقات الطبية مع العاملين، فإذا استحالت تحقيق الأهداف زالت الغاية فتصبح الفائدة منعدمة وعليه سنتكلم على تقسيم الأهداف التالية:[1]

أولا. أهداف العاملين: العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخلهم والرغبة في رفع المستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون لها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

ثانيا. أهداف المنظمة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب إدارية ومتوقعة أو غير المتوقع وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

1. زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام العناصر كمواد الخام والطاقات والمعادن والعمال.

2. تخفيض التكاليف: وذلك من خلال استخدام الأمثل للمواد المتاحة.

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

4. زيادة ربحية المنظمة: باعتبار أن هذه الهدف فهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمة ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز والذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنظمات الشبيهة.

[1] حريم حسن حسين؛ **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004، ص129.

5. **تكامل الأهداف:** كلا النوعين من الأهداف يكمل الآخر، فلو كانت بعض الأهداف العاملين تعتبر أهداف فردية فلا شك بأن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل، وبالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من الحوافز المادية [1].

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز المطروحة ومتاحة أمام الإدارة، يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها العاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم من هذه الحوافز نذكرها بالإيجاز.

أولا/ تصنيف حسب طبيعته

جدول رقم (1-1): الفرق بين الحوافز المعنوية والحوافز المادية

حوافز المعنوية	حوافز المادية
مثل: – الثناء والمديح والتشجيع. – التقدير، الجوائز التقديرية. – نشر الاسم أو صورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة. – خطابات الشكر أو التقدير. – بطاقات التهنئة. – ميداليات الإنجاز؛ التدريب.	مثل: – الحصول على الراتب. – أجر الوقت الإضافي. – العلاوات الدورية أو الاستثنائية. – البدلات. – المكافآت المالية. – بطاقة السفر. – تحسين بيئة العمل. – توفير أدوات حديثة للعمل.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الفعال، الطبعة الثانية؛ المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2014، ص 153.

1 – الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تتشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية الأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل ولقد أبرز الكثير من الأبحاث والدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها أحيانا على الحوافز المادية.

[1] ضرار العتيبي، **العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري**، العملية للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 181.

فعلى سبيل المثال نحدد أهداف وشروط الحوافز المعنوية كالتالي:[1]

أ. أهداف الحوافز المعنوية:

- التميز بين الأشخاص العاملين نحو الأداء الأفضل.
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين.
- بيان الأشكال التميز في الأداء والسلوك.

ب. شروط الحوافز المعنوية: [2]

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة واستمرار الأداء.[3]

2-الحوافز المادية (المالية): لا تقتصر صورة التحفيز على الحوافز ذات الطبيعة المعنوية، فحسب بل تشمل أيضا الحوافز ذات الطبيعة المادية والتي من أهمها صرف العلاوات المختلفة، منح الزيادات المختلفة صرف الرواتب. [4]

ومن أهداف وشروط الحوافز المادية التالية وهي:

أ. أهداف الحوافز المادية:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلاده.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.

ب. شروط الحوافز المادية:

1/ أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية للنافذة على الجميع.

---

[1] خالد عبد الرحمان الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،2005، ص259.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[3] المرجع نفسه، ص 153.

[4] إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، مصر، مرجع سبق ذكره، ص139.

2/ أن يكون مناسبا لنا يبذله الشخص من جهود عمله.

3/ أن يكون دافعا نحوي رفع معدلات الإنتاجية. [1]

ثانيا/ التصنيف حسب أثرها

الجدول رقم (1-2) الفرق بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

حوافز ايجابية	حوافز سلبية
-وهي التي تصرف العاملين فرادي أو جماعات على تميزهم وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية ومن أمثلة تعتبر الحوافز الايجابية يمكن إضافة إلى الأمثلة - توفر المعلومات. - إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.	-التحذير -التوبيخ -الإنذار -التحويل للتحقيق -الخصم من الراتب -إلغاء الوقت الإضافي -نشر الاسم في قائمة السوداء -حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 158.

1. الحوافز الإيجابية: هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال أو الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وكذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم من جهة وتشجيعهم على الإبداع من جهة ثانية.

2. الحوافز السلبية: هي تلك المستخدمة في اتجاه السلبي والتي تهدف إلى منع العمال والموظفين من القيام بأعمال معينة ضمان لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد ذلك على أسلوب العقوبات على مواردها البشرية الغير المنتظمين والغير الأكفاء في الأداء. [2]

ثالثا/التصنيف حسب المستفيدين:

الجدول رقم (1-3) الفرق بين الحوافز الفردية والجماعية

الحوافز الفردية	الحوافز الجماعية

[1] مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره ص156.

[2] جمال الدين محمد المرسي، **إدارة استراتيجية للموارد البشرية**، مصر، دار الجامعة، 2003، ص483.

–وهي التي تصرف العاملين فرادي وقد تكون مالية أو معنوية أو مادية قد تكون ايجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال: يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.	–وهي تصرف للعاملين جماعات وقد تكون معنوية أو مالية كم يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال قد تصرف المكافآت معينة لفريق العمل أو لجنة أو قسم أو إدارة. نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناءا على رأي رئيسهم المباشر وحسب المساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الثانية مجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2014، ص159.

1. الحوافز الفردية: وهي التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا النوع هو الأكثر استخداما.

2. الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، في هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز يعتمد على الأداء الجماعة ككل، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع فمثلا :إذا تباطأ أحد أفراد الجماعة أو كان أداؤه غير الجيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة، ولذلك ستدفعه المجموعة لتحسين أدائه وقد يكون العكس في حالة المعرفة الجماعة أن هناك من يتخاذل في العمل ويتحصل على المكافأة الجماعية وهو الأمر الذي يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل. [1]

المطلب الثالث: أسس ومتطلبات منح الحوافز

[1] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص483.

تقوم عملية التحفيز على مجموعة من الأسس يجب توفرها عند تطبيق نظام الحوافز في المنظمة كما يتطلب تطبيق نظام الحوافز مجموعة من الشروط ومتطلبات الأساسية للوصول لنتائج المرغوبة.

الفرع الأول: أسس الحوافز

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنية على مجموعة من الأسس حتى تحقق أهداف مرجوة ولا تكون سببا في النتائج العكسية على الموظفين بشكل خاص وعلى المنظمة بشكل عام ومن أهم هذه الأسس:

أولا. الأداء: يعتبر التميز في الأداء معيار أساسي وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن معدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي موارد أخرى ويعتبر الأداء فوق العادي.

ثانيا. الجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافآت الجهود أو الأسلوب ويجب اعتراف بان هذا المعيار أول أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ثالثا. الاقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب، المكافأة الاقدمية وتظهر أهمية علاوات الاقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

رابعا. المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من الشهادات اعلي أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ أن تنصيب هدا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. [1]

الفرع الثاني: مكونات التحفيز

يوجد العديد من المكونات المؤثرة في التحفيز زمن مكوناته الأساسية هي (الفرد، الوظيفة، موقف العامل).

أولا. الفرد: يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء فالذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات ولذلك من غير المحتمل إن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قوة تحفيز معينة، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى الفروقات بين المدراء المختصين في الحاسوب ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعنوان الوظيفة، فان أسبقية المختصين في وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

ثانيا. الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في تصميم التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب المهمات الهيكلية، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أداء أفضل.[2]

ثالثا. موقف العامل: فهو البيئة التي فيها العمل إذ هناك العديد من مواقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة تبعا للظروف قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير العمل وتنظيمه وتوزيع المكافآت محددة بطبيعتها، بمعنى عدم الحد الأعلى من الإشباع عند من يرغب الحصول عليها لحاجيته للقوة والانجاز والتقدير، من خلال ذلك فإن الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير على العاملين هي تحفيزهم. [3]

---

[1] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص237 و238.

[2] بن قسي خديجة، مرسي سارة، **أثر نظام الحوافز على خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات**، مذكرة ماستر تخصص إدارة اعمال، جامعة يحي فارس –المدية،2015-2016، ص5.

[3] سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص406.

الفرع الثالث: متطلبات الحوافز

حتى تتمكن الإدارة من تحفيز العاملين تحتاج إلى:

– ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل عوامل مؤثرة بأداء الفرد وهي مسئولياتها وبحيث للفرد ان يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

– تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من اجل المال فقط أم التقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.[1]

– وضع واعتماد نظرية الحوافز إذ كانت الإدارة منفتحة عليها أن تسعى للاستفادة من النظيرات المختلفة واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور والمزايا واختيار وتحديد قائمة الحوافز التي تستخدمها وتستطيع توفيرها.

– الحوافز التي تقدمها المنظمة يجب أن تقع في إدارة اهتمام وأن تتناسب طرديا مع الجهود التي يبذلونها لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وان تكون الحوافز المالية المقدمة لهم ذات قيمة معقولة وإلا فان الفرد سوف يفسرها كنوع منعدم التقدير والاهتمام.

– الاستماع إلى الطرف الأخر هو في حد ذاته يعتبر حافز له ويشعره بأهميته كما أن لتحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشبعه من روح متفائلة تنعكس ايجابيا على العمل والأداء يكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة.[2]

المبحث الثاني: مرتكزات نظام الحوافز

[1] غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام**، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2013، ص13.

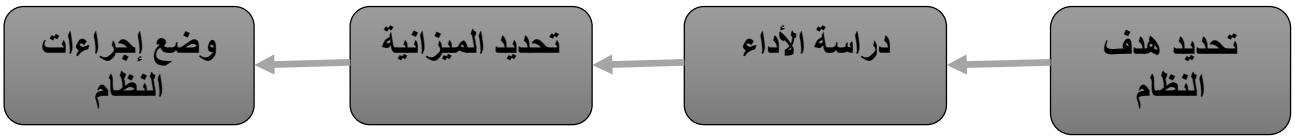
[2] صالح العبد محرز، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، دراسة حالة شركة الاسمنت بتبسة، مذكرة ماجستير في اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة قالمة،2010، ص 39–40.

عند القيام بتصميم نظام الحوافز لابد النظر إلى كل مراحل تصميمه ومبادئه وجميع شروط نجاحه وكذا الصعوبات التي يعيفه وهذا لضمان إبداع العاملين للوصول إلى المستوى التي تريد المنظمة الوصول إليه.

المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاما جيدا ولأول مرة للحوافز، فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الدليل يمكن استخدامه أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها أن شعرت أنها غير كافية وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص368.

1/ تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى أن يقوم بوضع النظام أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء المنظمة أو لنظام الحوافز) فانه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، يحسب وحدات التنظيم (الأنشطة و القطاعات والإدارات و المصانع و المراكز و الفروع و الأقسام) وكما تري فان هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها و قد تكون مختلفة في طبيعتها، و الأهم من كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فان نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وكذلك لرجال الإدارة العليا أو أخر لمكافأة الأعمال المكتبية فعلى النظام أن يغطى كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني بضرورة التسلسل من اعلي إلى أسفل ذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالا من الإيرادات العامة، إلى الأقسام وصولا إلى مساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.[1]

2/**دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وان تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:[2]

***وجود وظائف ذات تصميم سليم:** بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر أو هي اقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة، وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

***وجود عدد سليم للعاملين:** فلا لإعداد أكثر ولا هي اقل مما يجب وآن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيا وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز.

***وجود طرق عمل سليمة:** ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

***وجود ظروف عمل ملائمة:** ويعني هذا أن المكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

---

[1] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص386.

[2] هيثم الغاني، **إدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت**، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان2008ص26.

***وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل ليس له أي سيطرة عليه، وان هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معادلات الأداء أو مؤشرات الانجاز.

3/ تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسئول على النظام للحوافز لكي تنفق عل هذا النظام ويجب أن تغطي الأموال مخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية:[1]

– **التكاليف الإدارية:** مثل التكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المدرين على النظام

– **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثلا النشرات والكتيبات التعريفية الدعائية المراسلات والحفلات ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم الميزانية الحوافز وهما:

1.3. الميزانية الثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا فمثل يحدد مبلغ 3مليون دينار جزائري على سبيل المثال خلال العام القادم وفق لخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

2.3. الميزانية المرنة: حيث تكون ميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى فان الميزانية للحوافز تمثل النسبة المئوية من الشيء متغير كان تكون مثلا **05%** من الأرباح أو **8%** من المبيعات، تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لان مبلغ معين وذلك لان مبلغ الحوافز لا يتحدد إلى في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام نفسه بنفسه.[2]

[1] يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى, 2006، 144.

[2] احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص373.

4/ وضع إجراءات نظام الحوافز: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته ادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:[1]

– **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك المرؤوسين وتسجيل أنواع والأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج المحددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات المحددة (مثل المدير نظام الحوافز أو المدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو قرار أو الموافقة على اقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى الأفراد وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

– **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.

– **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تغطي بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس.

– **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

– **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة ويتضمن نموذج الترشيح للحصول على حافز (اسم المرشح، الوظيفة، تاريخ الالتحاق بالوظيفة أسباب الترشح، رأي لجنة الحوافز، نوع وقيمة الحوافز، موافقة أعضاء اللجنة).

الفرع الثاني: أساليب تصميم الحوافز

[1] يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص374.

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في الإنتاج دفع الكثير من الباحثين إلي تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز، والتي تقوم على زيادة دور المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها فكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القاتلة بان الأفراد يملون عادة إلى دعم القرارات التي يشركون في وضعها وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب:[1]

أولا. أسلوب توسيع العمل : يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات و مهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص, فمثلا موظف قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسعه باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل و المراقبة على صرفها لزبائن, وكان هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري، إن إضافة الواجبات و المسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل و يقضي على الملل و الروتين فيه و بالتالي يزيد من حفر الأفراد على أداء العمل.

ثانيا. أسلوب إثراء العمل : يقصد به إعطاء العاملين فرص أكثر و حرية أوسع في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم, وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال, بينما أسلوب العمل يعني التوسع الأفقي في الأعمال, و يعني أسلوب إغماء العمل إعطاء المرؤوسين بعض الواجبات و المهام التي يقوم بها رئيسه و بالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير محتوي العمل, فمثلا أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطى مسؤولية صرف الأموال و الرقابة عليها و اتخاذ القرارات المتعلقة بها, بما يتفق و مصلحة المؤسسة وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس و ولائه, للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة و الانجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية و بالتالي زيادة إنتاجه.

---

[1] رضا صاحب أبو حمد أل علي سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، عمان، مؤسسة الوراق، 2001، ص ص463-464.

ثالثا. أسلوب العمل المرن: يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد حضور للعمل خلال ساعات معينة و ترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية, وهي تمثل ثمانية ساعات يوميا, فمثلا يستطيع الفرد الحضور للعمل ما بين الساعة الرابعة إلى التاسعة صباحا و ترك العمل ما بين العاشرة صباحا و الواحدة زولا, و من فوائد هذا الأسلوب انه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه, بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية و متطلبات العمل بحيث يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد أن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

رابعا. أسلوب العمل الأسبوعي المكثف: يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعاته الأسبوعية 40 ساعة مثلا خلال عدد أيام اقل مثلا أربع أيام بدلا من خمسة أيام، وهذا ما يسمح للعامل بقضاء وقت أوسع للراحة والتسلية والأعمال الشخصية.

وقد أشارت نتائج هذا الأسلوب إلى زيادة الرضا الوظيفي، وإنتاجياتهم وتقليل معدلات دوران العمل والغيابات وفي مقابل ذلك أدى إلى الأسلوب إلى تعقب العامل وإرهاقه مما أدي إلى جودة المنتجات وفي خدمة الزبائن.

خامسا. أسلوب مجموعات الجودة: هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل في المشاركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج، وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في حفز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا.

سادسا. أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر الأسلوب أكثر شيوعا في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب تحفيز إلا انه يعتبر أسلوبا لتقييم الأداء، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة حفر الداخلي الأفراد، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء

إلى تحقيق الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله لقد وضع (بيت دركر) فكرة الإدارة في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد وتتخلص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية:[1]

1. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقضة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها من طرف المؤسسة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام بأهداف المؤسسة.

2. يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين خلال فترة زمنية محددة، وهذه الأهداف تكون واقعية ويسهل قياسها.

3. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقيمها، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بالمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في المرحلة لتحقيق هدف وحدتهم الإدارية وهدف المؤسسة العام.

4. إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع البرامج التدريبية للأفراد.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز ونماذجه

[1] رشيد قوادري، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة ملبنة عريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة المدية،2007-2008، ص 37.

الفرع الأول: المبادئ الأساسية للحوافز

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:[1]

أولا. الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا، أي معتمد على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية.

ثانيا. الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

ثالثا. التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.

رابعا. الحجم: يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.

خامسا. الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتفد المكافأة على نفس الأشياء، وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

سادسا. السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

الفرع الثاني: نماذج نظام الحوافز

[1] موقع الانترنت، السيد عمار، إدارة الموارد البشرية،http://maksadtalib.over-blog.com ، تاريخ الاطلاع: 06 /2023/04، على الساعة 16:41.

هناك ثلاث نماذج إدارية لتحفيز الافراد سنتطرق إليها:[1]

أولا. النموذج التقليدي: ترجع أصول النموذج التقليدي إلى مدرسته للغدارة العلمية التي تفرض أن الانسان بطبعه كسول يجب الانقياد ولا يجب العمل إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق المرجع المادي فهو أناني لا يفكر إلا في نفسه، ويتميز باللامبالاة، بالنسبة لحاجات المؤسسة التي يعمل فيها كما أن الانسان العادي ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه يتهرب من تحمل المسؤولية ويفضل ان يتبع التوجيهات والتعليمات الواضحة، ونتيجة هذه الافتراضات كان فرديك تايلور يؤمن أن الإدارة وليس العمال المسؤولة عن مشكلة تدني الكفاءة الإنتاجية و التبذير في الموارد البشرية و المادية على السواء وكل هذه المشكلات ميزها فرديك تايلور تميزا إقطاعيا بين التنفيذ و التصميم ورأي انه على الغدارة تقع مسؤولية التصميم الألات و المعدات و الأساليب و الطرق و الوظائف التي يستحسن ان تكون مؤلفة من مهمات بسيطة و متكررة يسهل تعلمها، كما يسهل تعلمها، كما على الإدارة أن توفر التدريب العمال و تنمية قدراتهم وان تنمي روح التعاون بينهم وبين الغدارة عن طريق إقناعهم بالفائدة المتبادلة من زيادة الإنتاج، وبعد هذا يأتي التنفيذ فإذا كان الإشراف منظما و العمل سهلا وروتينيا والاجر مرتبط بالأداء فيمكن أن يصل إنتاج العامل إلى المستوى المطلوب.

إن الحوافز التي تقدمها الإدارة من خلال النموذج التقليدي لا تتعدى الحوافز المادية مادام العامل مخلوق اقتصاديا تنحصر حاجاته ورغباته في الحاجات المادية والأمان، اما معايير إعطاء الحوافز فكانت تحددها الإدارة وكان يشوبها الغموض والعمومية، مثل معايير الإخلاص والولاء والاتجاهات والتي تحاط بالسرية فيشعر المديرين فكان بعا للنموذج التقليدي هو تهيئة ظروف العمل وبالشكل الذي يضمن التزام العاملين تنفيذ الأوامر التي تصدر إليهم و تأكيد الطاعة وبلوغ المستويات المقررة بالإنتاجية واستخدام الانضباط و الحوافز السلبية عند حدوث أخطاء أو انحرافات عن الهدف المرسوم.

[1] محمد الفاتح باغي، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة الفرنسية للعلوم** الإدارية للطبع والنشر، عمان، الأردن، 1986، ص22.

ثانيا. نموذج العلاقات الإنتاجية: هي عكس سابقاتها حيث تفترض أن الإنسان مخلوق تشيط وإيجابي وطموح ويفضل العمل وهو ليس أنانيا بل يعمل لتحقيق هدف المؤسسة التي فيها، أما بالنسبة لحاجاته ودوافعه فلا تتوقف عند الحاجات الجسمية والأمان بل تتعداها إلى حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية لذا فإن الحوافز التي يتوقعها تتعدى الحوافز المادية، لتشمل الحوافز المعنوية كالاعتراف بالنجاز والتقدير والاحترام والشعور بأنه إنسان له قيمة وليس العكس.

وفي ظل العلاقات الإنسانية وأثر اختبارات (الهاورثون) بالولايات المتحدة الامريكية بدأت المؤسسات الإدارية تنتهج سياسات تهدف إلى رفع معنويات الموظفين وسد هذه الحاجات الإنسانية مقتنعة أن الموظف الحر سعيد ومبتهج وهو موظف منتج لذا عمله على تحسين الظروف العمل فتحت المجال للإصغاء لاقتراحات العمال وتطلعاتهم وشكاويهم وإلى إعطائهم المزيد من المعلومات المتعلقة بعملهم وإلى مساهمتهم في اتخاذ القرارات الروتينية عن طريق الاستشارة أو تفويض بعض السلطة لهم ويجب الذكر هنا ان هذين النموذجين إن اختلفا في الأسلوب وفي بعض الافتراضات فهما يتفقان إلى حد كبير على الموقف المبدئي فالتصميم والتقرير للإدارة و التنفيذ للعمال ومهمة الإدارة هي إقناع بقبول السلطة الرسمية ومن ثم الامتثال لقرارات المؤسسة وتعليماتها لتحسين الأداء.

ثالثا. نموذج تطوير وتنمية الموارد البشرية: يطلق على هذا النموذج الاتجاهات الحديثة في الإدارة والنظرية الحديثة هذه لا تضع افتراضات مسبقة عن الانسان كما فعلت النظرية التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية وأما محور اهتمام هذه النظرية فليس الإنتاجية وحدها ولا الفرد العامل وحده إنما هما الاثنان ومعيار أدق فإنها تعطي كلا العنصرين قدرا متساويا من الاهتمام وتحاول أن تحقق اهداف الفرد وهذه هي الفلسفة الرئيسية.

ولعل من المفيد الإشارة إلى أن شكوك علماء السلوك الإداري حول الكثير من مواقف دراسة العلاقات الإنسانية وافتراضاتها التي تظهر أنها تعطي عرض للسلوك الإنساني في العمل الذي يمكن وصفه بأنه غير كامل وفرط في التبسيط إلى حد التضليل وكان للدراسة

الشهيرة التي قدمها برا فيلد وكروكيت عام 1955 عن العلاقة بين الرضا والأداء تأثير كبير على تحريك الفكر الإداري بحثا عن تفسير صادق للسلوك الإنساني في المؤسسات الإدارية، وكان أحد الافتراضات الرئيسية لمدرسة العلاقات أن الموظف المبتهج السعيد هو موظف منتج.

وفي الأخير إن المورد البشري هو أهم مورد في المؤسسات والمنظمات الناجحة هي التي على ضوء تشخيصها العلمي للواقع تتخذ السياسات الإدارية التي تهدف إلى الإفادة القصوى من هذا المورد عن طريق إتمام إمكانيات الفرد ومؤهلاته وغاياته أو اندفاعه في أداء مهماته ومساهماته حسب طاقاته في التخطيط والتنفيذ والتقدير.

المطلب الثالث: صعوبات وشروط نجاح نظام الحوافز

يتعرض نظام الحوافز إلى مجموعة من الصعوبات التي تعيق المنظمة ولإنجاح هذا النظام يجب توفر مجموعة من شروط لإنجاحه.

الفرع الأول: صعوبات نظام الحوافز

لنظام الحوافز بعض المشكلات والصعوبات التي تمثل عائق أمام الهدف المنشود ومن تلك المشكلات ما يلي:[1]

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- نقص المهارة لد المديرين في تطبيق نظام الحوافز.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بالدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعادلات الأداء التي تمنح الحوافز في بناء عليها لذلك ترى إعداد كبيرة من العاملين يحصلون على الحوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات ومستويات تحصيلها.
- عدم وجود مقياس دقيق لتكلفة والعائد من الحوافز.
- عدم دقة تقويم الأداء أفراد، بوجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص الدقة البنود التي تحتويها أو هيكلها العمومي.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.

الفرع الثاني: شروط نجاحه

[1] محمد الفاتح باغي، **مرجع سبق ذكره**، ص22.

هناك مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي: [1]

– أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، وهذا بتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة.

– أن تخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف.

– لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محدودة ومقارنة.

– أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك يخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد يتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك المستقبل.

– أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

– أن تكون سياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.

– أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم تلك الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو المزيد من الإنتاج.

– أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

– أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحفز.

– أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد وأن تكون أداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع. [2]

وهناك شروط أخرى يمكن صياغتها فيما يلي:

– **البساطة:** وتعني أن يكون النظام مقتصرا وواضحا ومفهومها في بنوده وصياغته وحساباته.

---

[1] رحال عبد الله، **دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية ،2016–2017، ص29.

[2] مهدي حسن رويلف، **إدارة الأفراد**، عمان، دار الصفاء للنشر، 2000، ص185.

– أن يتم وضع المعايير للأداء وسلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من الأداء

– أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعاتهم به وتحمسهم له م المحافظة عليه.

– أن يكون بداية النظام قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية لا عطاءه الدفعة الأولى القوية.

الفرع الثالث: مقترحات تطوير نظام الحوافز

هناك معايير مقترحة لتحسين نظام الحوافز نذكر منها:[1]

أولا. وضع نظام مكتوب للحوافز يتضمن معايير واضحة ودقيقة لإعطاء الحوافز.

ثانيا. الاهتمام بالنمو الوظيفي في منح فرس لتنمية مهارات الموظفين من حلال إتاحة فرصة متكافئة للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية.

ثالثا. تقلقل من عدم الموضوعية في إعطاء الحوافز من خلال تطبيق معايير دقيقة تشمل الكفاءة، الإنتاج، المؤهل التعليمي، القدرة، الجدارة، المساهمة، تحسين العمل وإجراءاته.

رابعا. وضع معايير دقيقة وواضحة لغرض الترقية وتطبيقها على جميع فئات الموظفين.

خامسا. تعديل نظام العلاوة ليشمل رفع نسب العلاوات والزيارات السنوية وليضم جميع الفئات التي يستحقها.

سادسا. تعديل نظام الخدمة المدنية ليشمل نظام الحوافز بأنواعها.

سابعا. وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ليتمكن من استغلال طاقاته.

ثامنا. التقليل من المركزية وتحسين النظم وإجراءات العمل.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص373.

المبحث الثالث: الأجور

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تؤدي إلى خلق علاقة طيبة بين العمال والإدارة كما أنها أداة لقياس مدى رضا الفرد عن عمله وعن الأجر الذي يتحصل عليه سواء كان هذا الأجر نقديا أو عينيا.

المطلب الأول: مفهوم الأجور وأهميتها ومكوناتها

الفرع الأول: تعريف الأجور

تعريف الأجر p-wages حسب الاتفاقية الدولية للعمل، بغض النظر عن كيفية حسابه عرفته على أنه: ما يعد نقدًا من مرتب أو كسب وتحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة مكتوبة أو غير مكتوبة أبرم بين صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجري تقديمها.[1]

أولا. قانونيا: يمكن تعريف الأجور بعبارة وجيزة على أنه: "المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العامل الذي يقدمه لصاحب العمل وهذا ما تصنفه المادة 80 من قانون العمل للعامل الحق في أجل مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتب أو دخلا يتناسب ونتائج العمل".[2]

ثانيا. محاسبيا: "الأجور هو تكلفة العمل التي تتحملها المؤسسة لقاء استخدامها لليد العاملة مهما كانت الحالة محددًا قبل بدأ العمل".[3]

ثالثا. اقتصاديا: "يعتبر الأجر المقابل المالي الذي يدفع للعالم مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل وهو بذلك يشمل العناصر النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل لقاء ما يقدمه له العامل من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج وأهداف".[4]

---

[1] المادة الأولى من الاتفاقية الدولية للعمل رقم 95 سنة 1949.

[2] بولطينة مولود، مانح بلال، **تسيير الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري**، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، –دراسة حالة بلدي سيدي معروف، جامعة جيجل، في 2014/02/03، ص32.

[3] المرجع نفسه، ص 32.

[4] عبد الباسط محمد، **علم الاجتماع الصناعي**، دار الغربية للطباعة، القاهرة، مصر، 1978، ص 232

وعموما الأجر هو: " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات الخاصة بالمنظمة للعلاقة بين عامل وصاحب العمل".[1]

الفرع الثاني: أهمية الأجور وأهدافها

أولا: أهمية الأجور

1. أهميته على مستوى الفرد: انه قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع حاجياته اليومية لتحقيق الرفاهية في مستواه المعيشي لشعوره بالأمان وباعتبار الأجر وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها وعليه فإن الأجر يعتبر من العوامل الحساسة بالنسبة للفرد والتنظيم والمجتمع، وتعكس أهمية الأجر بالنسبة للفرد في النقاط التالية: المركز لاجتماعي للفرد، مستوى المعيشة، الشعور بالأمان الاقتصادي.[2]

2. على مستوى الدّخل: تشكل الأجور عنصرً هامًا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ففي أغلبية الدول المتطورة تصل إلى 60% من مجموع الدخل الوطني عند الموظفين وعمال الإدارة لكن الدول النامية ند هذه النسبة منخفضة حيث يتراوح بين 10% و15%.[3]

3. بالنسبة للمجتمع: تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية أيضًا بالنسبة للمجتمع ككل ذلك للعديد من الأسباب عندما تكون الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الادخار الذي يساهم في الاستثمار مما ينعكس على الاقتصاد الوطني.

– بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع فإنها بالتالي تحدد المستوى المعيشي لهم في المجتمع فإنها بالتالي تحدد درجة الرضاء الذي يعيشه هذا المجتمع.

---

[1] صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000/1999، ص359.

[2] رغيشة فايزة، زواوشة فريدة، **الأجور وتأثيرها على الاقتصاد**، مذكرة تدخل ليسانس علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة يحي فارس، المدية، 2006/2005، ص ص 17-18.

[3] المرجع نفصه، ص ص 17-18.

– في المجتمعات التي تكون فيها الأجور عالية فإنه يمكن فرض ضرائب كبيرة التي يمكن استخدامها في العديد من المشاريع الخدمية.[1]

4. بالنسبة للمنظمة:

يؤدي عدة وظائف منها:[2]

– الأجر وسيلة المؤسسة للتحفيز وجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

– الأجر هو وسيلة المؤسسة لإبقاء أفضل الكفاءات العاملة بها حاليا.

– الأجر هو المقابل للعمل وهو وسيلة لنشر العدالة بين العاملين.

ثانيا: أهداف الأجور

تهدف أية سياسة لتحديد الأجور إلى جملة من الأهداف وضحها فيما يلي:[3]

– استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية وإغرائها بالعمل في المؤسسة.

– القدرة على الاحتفاظ بالعمل الحاليين ما دامت المؤسسة بحاجة إليهم خاصة بالنسبة للعناصر ذات الكفاءة ويقضي هذا بأن تكون سياسة تحديد الأجور حافز يرضي العمل.

– ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فرقا في صعوبة وأهمية مختلف الوظائف وهذا ما يولد شعورًا لدى العاملين بأنهم يعاملون معاملة عادلة فيخلق جوًا من الانسجام بينهم وبين المؤسسة لا يفسح المجال للنّزاعات الناشئة عن الأجور.

– الالتزام بالقوانين واللوائح الحكومية عند تحديد الأجر مع القدرة على التلاؤم والأوضاع الاقتصادية السائدة من خلال السيطرة على التكلفة.

الفرع الثالث: مكونات الأجر

---

[1] سومر أديب ناصر، **أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، جامعة تشرين**، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2003-2004، ص8-9.

[2] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 147.

[3] سهيلة محمد العباسي، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان،2000، ص286.

تتكون الأجرة (الأجر العام) من الأجر الأساسي، الساعات الإضافية ومختلف التعويضات والمكافآت وذلك على النحو التالي:

أولا: الأجر الأساسي:

حاليا وحسب قانون 11/90 المتضمن علاقات العمل، الأجر الأساسي لكل فئة من العمال وفقا لما يعرف بالاتفاقية الجماعية التي يوقعها كل من المؤسسة وممثلي العمال.[1]

ثانيا: المكافآت والتعويضات:[2]

1. تعويض الساعات الإضافية: يمكن للمؤسسة المستخدمة أن تطلب لكل عامل القيام بساعات إضافية زيادة عن الحدود القانونية دون أن تتعدى 20% من المدة القانونية مع مراعاة ألا تتعدى مدة العمل 12 ساعة في اليوم.

2. تعويض الخبرة المهنية: يهدف هذا النوع إلى مكافأة الأقدمية في العمل المولدة للخبرة المهنية ويكون مبلغه مرتبط بطبيعة منصب العمل وبأقدمية العامل في رتبته الأخيرة.

3. تعويض الضرر: يحصل العالم على تعويض الضرر عن عمل معين في منصب تنطوي مهامه على مشاق أو قذارة أو عناصر غير صحيحة.

4. مكافأة المردود الفردي: يكون المردود الفردي مقياسًا لكمية العمل وتقدر المكافأة المرتبكة بهذا المجهود وتمنح لكل عامل الحق في ذلك شهريًا أو في كل فترة معينة وذلك حسب درجة ما تحقق من الأهداف أو البرامج المستندة لكل عامل.

5. مكافأة المردود الجماعي: وهي المكافأة التي تمنح لجماعة من العمال نتيجة الوصول إلى الأهداف المسطرة، وقيمة هذه المكافأة فهي محددة بنسبة معينة تحتسب من الأجر الأساسي.

---

[1] المادتين 118 و120 من القانون الأساسي لعلاقات العمل رقم 11/90 من الجريدة الرسمية عدد 17 المؤرخة في 1990/04/21.

[2] سلمان أحمية، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، الجزء الثاني**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 ص 234-236.

6. تعويض السلة: تنص المادة 71 من قانون الضرائب المباشرة أنه لا يمكن أن تقل عن 50 دج بالنسبة لكل وجبة غذاء كما تجدر الإشارة أن عدد الأيام القابلة للتعويض هو 22 يوم كحد أقصى.

7. تعويض المنطقة الجغرافية: تمنح للعمال الذين يشغلون مناصب العمل الواقعة في قطاعات النشاط أو المشاريع التي لها الأولوية في مخططات التنمية، كما تمنح أيضًا لمناصب العمل الواقعة في أماكن معزولة.

8. تعويض النقل: يمنح هذا التعويض للعمال الذين لا يستفيدون من وسائل النقل الخاضعة بالمؤسسة أو لعدم توفر وسائل النقل من مراكز سكنهم.

9. المنح العائلية: تمنح للعامل المتزوج بأطفال حيث تمنح الدولة له: [1]

- تمنح لكل طفل في العائلة.
- تمنح للمرأة الماكثة بالبيت إذا كانت الزوجة لا تمارس أي نشاط تتقاضى عليه أجرة.

المطلب الثاني: أنواع الاجر والعوامل المحددة فيه

الفرع الأول: أنواع الأجور

يمكن تقسيم الأجور من ناحيتين:

[1] المرسوم التنفيذي رقم 96298 المؤرخ في 08-12-1998 المنظم والمحدد للمنح العائلية.

أولا: الأجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية[1]

1. الأجر الحقيقي: يقصد بهذا الأجر كمية السلع والخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي، فيكون مقدر بالقدرة الشرائية وبالتالي فهو عكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار ولاحتساب الأجر الحقيقي نقوم بعملية قسمة الأجر النقدي على الرقم القياسي للأسعار فإذا كان هذا الرقم القياسي للأسعار أكثر من 100% فإن الأجر الحقيقي يكون أكبر من الأجر النقدي.

2. الأجر الطبيعي: يرى ريكاردو أن الأجر هو الثمن الذي يمكن العامل من العيش في مستوى الكفاف، الذي يجب أن يظل ثابتا لأن ارتفاع عن الثمن الطبيعي يؤدي إلى شعور الأفراد بتحسن مستوى معيشتهم وبالتالي زيادة عدد السكان فإن كان الأمر كذلك فإن الأجور سوف تنخفض عن مستوى الكفاف، وهذا يؤدي إلى تفشي الأمراض وتدهور صحة العمال فيقل عرضهم حينئذ يرتفع الأجر إلى مستوى الكفاف مرة أخرى ومنه انتهى ريكاردو إلى زيادة الأجر عن الثمن الطبيعي لكي يبقى عرض العمال ثابتًا نسبيًا.

3. الأجر الجاري: يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب.

4. الأجر التأشيري: ويتم تأشير الأجر من خلال ربط مستوى الأجر بالمستوى العام للأسعار هذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجر بغية المحافظة على القدرة الشرائية للأجر.

ثانيا: الأجور من الناحية الإدارية[2]

[1] طارق الحاج، **علم الاقتصاد ونظرياته**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 144.

[2] طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 144.

1. الأجر حسب المؤهلات المهنية: وينظر لهذا الأجر بداخل المؤسسة إذ يتم وصف وتحليل منصب العمل بالأخذ بعين الاعتبار صعوبة وأهمية المهام فهذا الأجر يكافئ المجهودات ذات الإضافية لبعض الأفراد ويكون متساوي بالنسبة للمهام أو الإنتاج المتكافئ.

2. الأجر حسب الوقت: الأجر حسب الساعات، الأيام أو الشهور التي اشتغل فيها العامل، ويفضل استعمال هذه الطريقة عندما يكون العمل صعب التعريف والقياس.

الفرع الثاني: العوامل تحديد الأجور

يتم تحديد الأجور بناء على مجموعة من العوامل هي:[1]

أولا. عوامل اقتصادية: حيث أن المدفوع للعامل مقابل خدماته يمثل عملية اقتصادية وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (عاملين).

ثانيا. عوامل اجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الاجتماعي الذي يمثل بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء حاجياته.

ثالثا. عوامل نفسية: فالأجر وسيلة لإشباع حاجات نفسية للعاملين وحفزهم للعمل.

رابعا. عوامل أخلاقية: فالأجور يجب أن تكون عادلة.

خامسا. عوامل إدارية: وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة.

المطلب الثالث: مبادئ الأجر ومعاييره

[1] الموسوي سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص، 137.

الفرع الأول: مبادئ تحديد الأجر

تتجلى مبادئ تحديد الأجور العاملين في:[1]

أولا. مبدأ العدالة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا أي أن يرتكز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة ويميل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور.

ثانيا. مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ على أن هناك مساواة في تحيد الأجور للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور.

ثالثا. مبدأ الكفاية: يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الأسعار وغيرها بحيث يتحقق مبدأ الكفاية.

الفرع الثاني: معايير تحديد الأجور

يتم تحديد معايير الأجور فيمايلي:[2]

أولا. الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعًا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين بين " كم" و"نوع" الأداء.

ثانيا. الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيًا.

ثالثا. الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور وهذا العامل أكثر وضوحًا واستخدامًا في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.

---

[1] عبد البارئ إبراهيم ذرة، وزهير نعيم الصياغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص349.

[2] لوط حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 300.

رابعا. المؤهل العلمي أو الخبرة: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد مقابل هذه المهارة والخبرة.

خامسا. مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هاذ المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر بالوظيفة المتكررة تي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا وجسديا كما أن مقدار سلطات الوظيفة للعامل محدد لأجرها.

سادسا. المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع فكلما زادت التكاليف المعيشية في المجتمع فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم الأمر الذي يجعل كثير من المنظمات تميل إلى تحديد الأجور وفق للزيادة الحالية أو المنتظرة في مستويات الأسعار. تمثل هذه الطريقة بالنسبة لصاحب العمل طريقة بسيطة واقتصادية على المستوى الإداري بالنسبة للعامل يمثل أكثر أمانا واستقلالية مالية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق استخلصنا أن نظام الحوافز هو الأداء المستخدمة في عملية التأثير على الفرد ودفعه نحو سلوك معين. وتستخدم المؤسسات عملية تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها والاستفادة أكثر من طاقتهم وقدراتهم.

إذ توجد العديد من أنواع الحوافز التي يمكن ان تستخدمها المؤسسات حيث قسمها الباحثون إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة، حوافز إيجابية أو سلبية، يمكن أن تقدم الحوافز على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المؤسسة ككل.

كما يكون نظام الأجور فعال لابد أن يتوفر على مجموعة من خصائص، فالأجر هو بمثابة الوسيلة لتلبية حاجاته ورغبات الفرد، فهو أداة لجذب الأفراد ودفعه للعمل بالنسبة للمؤسسة فهو المحرك للنشاط الاقتصادي واستمرارية للمجتمع.


الفصـــــل الثـــــاني
أساسيات تعزيز الابــداع

تمهيد:

أصبح استخدام كلمة الابداع شائعا من قبل كافة المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الابداع، ولتجديد مفهوم الابداع لابد من تفريق ما بين الابداع وبعض المصطلحات ذات الصلة.

كما أن مصلح الابداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة.

ولقد تعددت تعريفاته لدى الباحثين وفقا لرؤية كل باحث، أو المنظور الذي يرى الابداع كظاهرة في إطاره وتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لمفهوم الابداع فمنها على سبيل المثال من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والناتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم الابداع.

واستنادا لذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

- **المبحث الأول: التصور النظري للإبداع.**
- **المبحث الثاني: أسباب تبني الإبداع، معوقاته وأساليب تنميته.**
- **المبحث الثالث: أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في المؤسسة.**

المبحث الأول: ماهية الابداع

لقد شغل مصطلح الابداع العديد من الباحثين عل مر العصور، وصار استخدام كلمة الإبداع شائعا من قبل كلمة المتخصصين وغير المتخصصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الابداع، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الابداع ونشأته وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم الابداع

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول وضع تعريف موحد له، وهذا راجع إلى المجالات العلمية التي تناولته، والعلوم السلوكية والإدارية، وعلم الاجتماع، ويمكن إحصاء بعض المفاهيم من أجل إزالة بعض الغموض منها:

– الإبداع ينسب هذا المصطلح الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه"، كما أشار شومبتر إلى خمسة أنواع من الإبداع وهي:[1]

- ✓ تقديم منتج جديد.
- ✓ تقديم طريقة إنتاج جديدة.
- ✓ دخول سوق جديد.
- ✓ مصدر جديد للمواد الأولية.
- ✓ تنظيم جديد للإنتاج.

– في حين يعرفه Peter Drucker بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".[2]

---

[1] عبد الرحمن بن عنتر، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**–دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد1، 2008، ص 148.

[2] عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 148.

– وعرفه Zaltmane التعريف التالي للإبداع على أنه: " أية فكرة تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه".[1]

– كما عرفه طارق سويدان بأنه: " النظر إلى المألوف بطرقة أو من زاوية غير مألوفة تم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل لتطبيق والاستعمال".

– أما على الحمادي فإنه: "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله".[2]

– عرفه تشير ميرهورنو زملاؤه الإبداع على أنه:""عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا أن على أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة"، وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن إلى ثم السوق (الميزة)، وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع:

الإبداع = الميزة التنافسية.[3]

بصفة عامة فإن الإبداع يشمل: [4]

– **الاختراع:** إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديد.

– **التطوير:** يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.

– **الإبداع في المنتج:** تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.

– **الإبداع في الخدمات:** بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.

---

[1] أيت زيان كمال، أيت حورية، **تسيير المعارف والابداع في المؤسسات العربية**، المؤتمر العلمي الرابع، الزيادة والابداع، استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 16-03-2005، ص07.

[2] علي الحمادي، **شراراة الابداع**، دار بن زم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999، ص29.

[3] صبرينة ترغيني، **دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية**، مجلة نهاد للاقتصاد والتجارة، العدد 02، ديسمبر2017، ص 70.

[4] المرجع نفسه، ص 70.

- **الإبداع في العلميات:** بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

مما تقدم نستنتج من التعريفات السابقة أن الابداع ما هو إلا نشاط أفراد أو جماعات في مختلف الحياة، ويمكن أن يحدث على مستوى الفرد الجماعة، المنظمة أو المجتمع بحيث يتضمن عنصرا عقليا مع ضرورة إمكانية تطبيقه وكذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة وبشكل جديد ينظر إلى خلق أو ولادة جديدة، بحيث يتفاعل فيها الفرد العمل وبيئة المنظمة وكذلك الربط بين الأشياء ليؤدي إلى إنتاج جديد وذو قيمة سواء كانت سلعة، خدمة، أسلوب أو عمل جديد. كما أن هناك بعض المصطلحات المتعلقة به نذكرها فيمايلي:

1-الابداع والابتكار: يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار والابداع كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومتصلة حل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضوع التنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها أو لمتعاملين معه. ومما سبق يمكن القول أن:[1]

أ. الابتكار: هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة او طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.

ب. **الابداع:** فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة او تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي يمكن إظهار الفرق بين الابداع والابتكار في الجدول التالي:

[1] حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، **أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH-قسم الإنتاج-حاسي مسعود**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 4.

جدول رقم (2-1): الفرق بين الابداع والابتكار

البيان	الابداع	الابتكار
المحاولة	جماعية	فردية
العملية	مستمرة/طويلة	متقطعة/خطية
الأثر	قابلة للقياس/مؤكد	غير قابلة للقياس/محتمل
التكوين	استعمال أدوات استراتيجية	استعمال طرق التفكير
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير الاجتماعات
نوع التفكير	تقارب الأفكار وإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشبعها
دور المسؤول	التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير

المصدر: رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص .41

2-الابداع والاختراع: إن الابداع والاختراع هما مفهومان مختلفان لكن العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو إنتاج تطوير ونشر الأفكار الجديدة والمنتوجات، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.[1]

ويتضح لنا الفرق بين الاختراع والابداع الذي يمثل:

أ. الاختراع: هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا.

ب. الابداع: هو اندماج لهذا المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار أي الابداع وتطبيق الاختراع.

[1] محمد سعيد اوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص11.

3-الابداع والتجديد: هناك من يميز بين الابداع والتجديد يكون الابداع هو الجهد المبذول من أجل التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما او إلى فكرة جديدة، اما التجديد فمفهومه أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها، فالتجديد عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بتجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد.[1]

4-الابداع والتحسين: هناك تميز بين الابداع والتحسين حيث أن التحسين هو ادخال تغيرات وتعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام والابداع الجذري يتمثل في الوصول إلى منتج أو عملية جديدة مختلفة عما سبقتها كلية، أما الابداع الجزئي فهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق إبداعا جذري.[2]

5-الابداع والتطوير:

يمكننا تعريف البحث والتطوير على النحو النالي:[3]

أ. البحث: هو كأي شكل من إنشاء المعارف التي تكون ملائمة للمعايير المقبولة حيث تتضمن صحتها ودقتها.

ب. التطوير: هو كأي شكل من إنشاء المعارف بهدف تحسين التطبيق، فالهدف الأول للتطوير هو تسهيل تحسين حالة معينة

---

[1] أحمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الاعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، رسالة ماجيستير، استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص9.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص18.

[3] خديجة هاجر دؤيدي، عيسى حيرش، **أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000-2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011، ص ص 405-406.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للإبداع

قد يبدو من الصعب تحديد فترة زمنية لنشأة الابداع أو حصرة من تاريخ محدد، حيث يعتبر قدم الابداع من قدم هذه الحياة وكذلك حداثته حداثة العصر، ولكن هناك خمسة عصور سنوجزها باختصار على النحو التالي:[1]

- **العصر البدائي:** وكان يقتصر الابداع على كيفية الصيد.
- **العصر الزراعي:** حيث اعتمد هذا العصر على الابداع في الأرض والزراعة.
- **العصر التجاري:** واشتمل الابداع التجاري في هذا العصر على عمليات المقايضة وتبادل السلع.
- **العصر الصناعي:** وظهر الابداع الصناعي في الأرض والعمل وكذلك رأس المال.
- **العصر التكنولوجي أو عصر المعلوماتية:** وتبنى الابداع في هذا العصر المعرفة والمعلوماتية من حيث القدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها.

الفرع الثالث: خصائص الإبداع

تتجلى خصائص الابداع فيمايلي:[2]

- الابداع يعني التمايز وهو الاتيان بما هو مختلف عن الأخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الابداع.
- الابداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- الابداع هو التوليفة الجديدة وهو ان يكون بمثابة وضع أياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال لم تستخدم فيه من قبل.

---

[1] عاطف لطفي الخصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 30.

[2] بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص ص 20-21.

– إن الابداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

– الابداع عبارة عن منتوج ملموس او عملية او إجراء داخل المؤسسة.

– الإبداع صعب القيا، ولكنه ليس مستحيل القياس إذ يمكن القياس.

– إن الابداع يتطلب التحرر من الخوف والمنع وبذلك فإنه يتطلب وسط بيئي.

ومنه فإن من خصائص الابداع أنه يستطيع أن يحول القيد أو المشكلة التي يبدو أنها تمنع تحقيق الهدف. إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.

المطلب الثاني: عناصر وشروط الأبداع

الفرع الأول: عناصر الابداع

يتشكل الإبداع من مجموعة من العناصر التي تمثل ضرورة من ضروريات الحياة توجزها فيما يلي:[1]

أولا. الطلاقة: تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة، ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد ويمكن تحديد أربع أنواع للطلاقة:

1. الطلاقة اللفظية: هي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى، والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة.

2. الطلاقة الفكرية: هي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.

3. **طلاقة التداعي:** هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

[1] ندى صارم، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)**، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص36.

ثانيا. المرونة: عرف بأنها 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 متوقعة مختلفة، وتحويل مسار تفكيره مع تغير المثيرات الموقفية، وهي عكس الجمود الفكري المحدد سلفا، وغير القابل للتغير حسب الحاجة ويشمل ما يلي:[1]

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

ب. المرونة الكيفية: وهي قدرة الفرد على حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي يتلقاها من ذلك الموقف، وهي تعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات.

ثالثا. القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات كحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن يكون موضع المعالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة لصدها.[2]

أ. القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكن أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.[3]

ب. الأصالة: والمقصود هنا قدرة الفرد عل توليد أفكار جديدة.[4]

الفرع الثاني: شروط الابداع

[1] أماني محمد أهل، **فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة**، مذكرة ماجستير لعلم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2019، ص ص 29-30.

[2] ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[3] ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[4] المرجع نفسه، ص 30.

ومن أهم شروط الابداع هي كمايلي:[1]

أولا. الظروف والمحيط: بالنسبة للأعمال العادية يمكن اتمامها حتى ولو كانت الظروف قاسية وتحت إدارة مشددة، إلا أنه من توفر عاملين اساسين هما الحد الأدنى من الوسائل والحد الأدنى كذلك من الاعتبار والتقدير للمستخدمين.

ثانيا. الإعلام والتسيير الفعال: يعتبر الاعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات محدد رئيسي لنجاح الابداع في المؤسسات. وهناك عدة مصادر يمكن ان توفر المعلومة المقيدة للمؤسسات أو بالنسبة للمبدعين:

ثالثا. المجلات المتخصصة: إذ تحتوي على مساهمات ومستجدات في الميدانين النظري والتطبيقي، ضمن مجال أو مجالات المعالجة التي تتبناها المجلة، وفي الكثير من تلك المجلات تنشر نماذج أشكال حول الابداع والاختراعات الفنية.

رابعا. براءات الاختراع: فالبراءات المودعة في المؤسسات المتخصصة كمعهد التوحيد والملكية الصناعية في الجزائر، تحتوي في حد ذاتها على معلومات مفصلة عن موضوع الاختراع والابداع. سواء كان الموضوع منتوجا أو أسلوبا للإنتاج. والاطلاع عليه له أهمية عظمى بالنسبة للمؤسسة.

خامسا. اللقاءات والندوات العلمية: منها الوطنية والدولية، وتقام عادة بصورة منتظمة كل سنة، إحدى مزايا مثل هذه الملتقيات تتمثل في إمكانية المناقشة المباشرة ومنه احتمال إثراء الأفكار وتبادلها بأسرع وقت.

سادسا. الإدارة الفعالة: ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد وأسس معينة يمكن حصرها فيمايلي:

1. توظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومواهبهم.

---

[1] بن قسي خديجة، مرسي سارة، **أثر نظام الحوافز على خلق الابداع لدى العمال في المؤسسات، دراسة حالة –مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة يحي فارس –المدية–، 2015–2016، 67.

2. تعيينهم لمهامهم ونشاطات ليس فقط بالنظر لاحتياجات المؤسسة وإنما كذلك بالاستناد إلى ميولهم الشخصية.

3. إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.

4. إدارتهم والاشراف عليهم بطريقة مرنة دون ان تخلو من الجدية اللازمة.

سابعا. الحوافز بمختلف أنواعها: تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دورا مهما وشرطا أساسيا لرفع قدرات الابداع وتتمثل في كل التشجيعات المادية وغيرها والمضبوطة وفق معايير معينة. ويمكن أن تمنح هذه الحوافز إما بصفة مضمونة ومسبقا أو بصفة موالية زمنيا لاختراعات والابداعات، سواء كان المخترع أو المبدع مؤسسة أو شخصا.

المطلب الثالث: مستويات مراحل الابداع والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: مستويات الابداع

يظهر الابداع في العديد من المستويات يمكن أن نميز ثلاثة أنواع:

أولا: الابداع على مستوى الفرد

هو الابداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين الخصائص المبدع:[1]

1. **المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.
2. **التعليم:** وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الابداع.
3. **الذكاء:** الانسان المبدع بضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكرية.
4. **الشخصية:** يجب الشخص المبدع روح المخاطرة وهو مثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة.
5. **العادات الاجتماعية:** الانسان المبدع ليس منطويا على نفسه يميل إلى التفاعل.
6. **درجة التعقيد التي يمكن للفرد ان يتعامل معها:** وهي قدرة الفرد على توجيه فكرة في أكثر من اتجاه في الوقت نفسه، وهو أمر ازداد عدد العناصر التي يتعامل معها العقل أثناء التفكير.

[1] المرقع الالكترونية: http: //www.saaid.net/ALDAWAH/234.htm,26-04-2023, heur ,13.45

ثانيا: الابداع على مستوى الجماعة

هو الابداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل عليه من قبل الجماعة وتتأثر هذه الأخيرة كما ونوعا بالعوامل التالية:[1]

1. المرونة: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجمعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

2. المشاركة الأمنية: إن البيئة والمناخ الذي يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الابداع الناجح.

3. الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد يتم إجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر.

ثالثا: الابداع على مستوى المؤسسة

هو الابداع الذي يتم التوصل عليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة ويمكن تحقيق ذلك توفر شروط الابداع على مستوى المؤسسة وحسب هارولد هي[2]:

1. ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية.
2. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها ومن صفات المنظمة المبدعة.
3. الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
4. الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
5. تطوير مبادئ وقيم واخلاقيات للعمل يدركها الجميع.
6. البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: مراحل الابداع

[1] المرقع الالكتروني: http: //www.saaid.net/ALDAWAH/234.htm,26-04-2023, heur ,13.45

[2] سجلدة زينب جلدة، زينب منير عبودي، **إدارة الابداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 45-46.

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون بشأن خطوات الابداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ويقترح (**Kreittuer s kinucki**)، أن عملية الابداع تتضمن المراحل التالية[1]:

أولا. الاعداد: وتتضمن المدة التي يقيضها الفرد في القراءة والتدريب في العمل وذلك ليتمكن من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

ثانيا. التركيز: وفي هذه المرحلة يركز الفرد على اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

ثالثا. الاحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات أي مرحلة تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطني ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الاشاعات.

رابعا. الالهام: يعمل الفرد على ربط المعلومات وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء.

خامسا. التحقق: وتعني إعادة العملية بكامله من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها او تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكرة–سلوك–استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحة ومصداقية وصلاحية لتطبيق كفكر جديد.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الابداع

أولا: مجموعة العوامل الشخصية

[1] سجلدة زينب جلدة، زينب منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41–42.

حدد لا وشأني Lau s and shani مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد المبدع وهي:[1]

1. مستوى عالي من الطاقة.
2. عادات عمل مكرسة وفعالة.
3. مستوى عالي من المثابرة والفضول.
4. مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية
5. الحاجة إلى التغيير.
6. التوجه الذاتي.

ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى مجموعة من الخصائص:

أ. **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة مفارقة الحالة يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

ب. **حالة الشك:** فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المألوف.

ت. **الحدس:** حيث أن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات.

ج. **الإنجاز الذاتي:** إن المبدع يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي.

ح. **النفور من المحددات والقيود:** حيث أن المبدع يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفاقا ملا يمكن أن يجده شيء فهو ينفر من المحددات والواجبات التي تحصر الذهن وتجد من إطلاقه.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص ص 129-130.

من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابداع نجد:[1]

1. **استراتيجية المؤسسة:** يمكن لاستراتيجية المؤسسة أن تجعل من الابداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأخذ أبعاد أدائها الاستراتيجي وان تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات أو الخدمات الحالية.

2. **القيادة والأسلوب في الإدارة:** إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقة الابداع فالقيادات الإبداعية.

المبحث الثاني: أسباب تبني الابداع، معوقاته، وكيفية تنميته

[1] سليم بطرس جلدة، **الابداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص 77-80.

يعتبر الابداع وتطوره من المواضيع المهمة التي على المؤسسة ان تعتني بها، حيث تعتبر المؤسسات الناجحة في أدائها هي نفسها المؤسسات التي تعطي للإبداع جانبا من اهتماماتها، بحيث أنه تقوم بدعم الفرد المبدع وتشجع السلوك الإبداعي له، كما توفر له مستلزمات وتمنح صلاحيات المحتاجة لترجمة السلوك الإبداعي إلى ابداعات فعلية.

المطلب الأول: أسباب تبني الابداع والتشجيع عليه في المؤسسات

الفرع الأول: التشجيع على الابداع في المؤسسات

أولا. تدريب العاملين على الابداع: إن تحلو أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم والاتساق والقدرة على الإنتاج والنتائج والهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التالف مع عملية الابداع وتدعيم قدراتهم وتوجيه قدرتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة. وينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث والأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية. ويمكن ان يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم ولإعطائهم المزيد من الحرية، ويجب ان يكون التدريب أسلوبا ابداعيا في حد ذاته.[1]

ثانيا. التقدير والإنابة: يعتمد تدعيم مبادرات الابداع على النجاح المستمر للعمليات والإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي وانشغال كل فرد بالإبداع ولتحقيق التقدم في الابداع لابد من الاعتراف بأن إعلان النجاح في أهميته فهم الإخفاق وعندما يصبح الابداع والمخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلابد من تولي إجراءات تقدير وإثابة المبدعين. ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا". أو من خلال عمل مأدبة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز او غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير.[2]

ثالثا. القيام بمبادرة إبداعية: يبدأ الابداع باستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم وعملية استيعاب مقترحات وأفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة. ومع ذلك فإن إعدادها ونجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها وأهميتها في تحسين نمو المؤسسة

[1] بن قسي خديجة، مرسي صارة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

[2] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

وزيادة أرباحها وعدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار. ولذلك يجب إعداد عملية الابداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد بوضع المقاييس لرصد قيمة الابداع. والأهم من ذلك كله لابد من تضمين الابداع في تخطيط ورصد العمل.[1]

إن اول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار. فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطباعا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير. كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على ان يكون مبدعا وكل فرد بين الحين والأخر. يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه. وتحسين القدرة على تحقيق أي تطوير هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.[2]

الفرع الثاني: أسباب تبني الابداع في المؤسسات

من ضمن أهم الأسباب التي أدت إلى تبني الإبداع في المؤسسات ما يلي:[3]

1. الظروف المتميزة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء اكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

2. يحتم الابداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات إبداعية أيضا. مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضماتها لخصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

---

[1] بن قسي خديجة، مرسي سارة، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] المرجع نفسه، ص 80.

[3] منور أوسرير، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حميس مليانة، 2008، ص 50.

المطلب الثاني: معوقات الابداع

تنقسم المعوقات إلى:

الفرع الأول: معوقات على مستوى المؤسسة

وتتمثل فيمايلي:[1]

- الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له، وتفصيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- عدم الإيمان لأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، مما تجعل العاملين منشغلين بتدبر امورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي.
- القيادات الادارية غير ذات الكفاءة.

الفرع الثاني: معوقات على مستوى الفرد

وينقسم إلى:[2]

أولا: معوقات نفسية

- الخضوع للطرق المألوفة في الحق، ومقاومتنا للتغيير.
- الايمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين والرئيس.
- الخوف من الخطأ واللوم والسخرية.
- الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع.
- التكرار والاعتياد والخوف من الجديد.
- العزلة وعدم الانفتاح على الأخرين.

---

[1] مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمات المتعلقة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2014، ص58.

[2] منير أوسرير، مرجع سبق ذكره، ص 59.

ثانيا. معوقات ذهنية

- السماح للأخرين أن يقروا لما ما هو صواب وما هو خطأ.
- ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية.
- عادات التفكير والنمطية.
- القيود وقلة الحرية الفكرية.

ثالثا. معوقات بيئة داخلية

تتمثل هذه المعوقات في الأسرة والمدرسة في استخدام عبارات وأساليب سلبية تعيق من إبداع الشخص مثل:

- صواخ المدرس بوجه الطفل المتسائل "سكوت" (هناك طرق أفضل لتهدئة الفصل).
- استهزاء المدرس بطريقة إجابة الطفل (المدرس المبدع يشجع ويوجه).
- غياب التشجيع المناسب يضعف الدافعية لإبداع (كل توحيه يمكن ان يقال بأسلوب إيجابي).
- عدم إدراك خطورة عبارة "أسكت واخرس" (هدوء من فضلك أفضل).

رابعا. معوقات بيئة خارجية

وتتمثل في العمل والمجتمع مثل:

- التقويم والضغط النفسي.
- عدم كفاية المصادر والموارد.
- الضغط الزمني وقيود الوقت.
- قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة.
- طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي.
- تراكم التخلف الحضاري للأمة على مدار السنوات السابقة.

خامسا. معوقات اجتماعية وثقافية

يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الاخرون. للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الاخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها او يرفضونها.[1]

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع

هناك مجموعة من الأساليب لتنمية وتطوير الابداع تتمثل كمايلي:[2]

– دعم وتشجيع الأفراد على طرح أرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة.

– الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.

– زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

– تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.

– السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتحاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ.

– الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمؤسسة.

– تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.

المبحث الثالث: نظام الحوافز والأجور وعلاقتهما بالإبداع في المؤسسة

[1] بن قسي خديجة، مرسي سارة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر –بسكرة–**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص79.

ترتكز علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الابداع، أما إذا قلت العلاقة بينهما فيكون الأثر هنا معدوم. وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: المعايير المتحكمة في الابداع من خلال فعالية نظام الحوافز والأجور

يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد على معيار الابداع والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة وهذا يظهر من خلال المعايير الأتية:[1]

- **معيار المقترحات:** تجتاز المنظمة الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات وأفكار جديدة حول موضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تصميم منتج جديد وغيرها.
- **معيار المسابقات:** تحدد المؤسسة برنامج المسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات وتحفز الفرد على ذلك.
- **معيار الكفاءات والمهارات الشخصية:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية للفرد.

كما نجد أن المؤسسات تهتم بارتفاع قيمة الابداع في ثقافتها وتسهيل عملية التوجه الإبداعي والتفكير الابتكاري، وكذا الظروف والعوامل المساعدة لتحقيق هذا والتي على رأسها نظام الحوافز وفعاليته في تحقيق الابداع لدى العمال في المؤسسات.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتأقلم مع التغيرات الحاصلة والمدراء والمسؤولين هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبداعية.

ومن الأمور التي تحفز الفرد العامل على الابداع وتشجعه هي:

- تشجيع العاملين على التعلم واكتساب المهارات.
- الابتعاد العاملين للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف.

[1] بن قسي خديجة، مرسي سارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

- الابتعاد عن الانتقاد والصخرية من الأفكار الخاطئة.
- الأنماط الإدارية والتي تشمل اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من الرؤساء.
- التوسع في تطبيق اللامركزية.

فتعتبر هذه الطرق محفزة وتعمل على خلق الابداع لدى العمال في المؤسسات وأيا كانت المعايير التي يقاس على أساسها الابداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الابداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع ما وجهود مؤسسة ما.

المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على الابداع

يقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الابداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، حيث تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الابداع. وتتجلى هذين التأثير على النحو التالي:[1]

الفرع الأول: تأثير الحوافز المادية على الابداع

الحوافز المادية مثل المكافأة والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو اهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أولا يتناسب مه هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

الفرع الثاني: تأثير الحوافز المعنوية على الابداع

[1] الموقع الالكتروني: http://. www Kenanaonline.com ، بتاريخ : 28.04.2023، الساعة : 20:25.

الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الابداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض على عملية الابداع.

خلاصة الفصل:

الابداع يعتبر أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة والمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف على حدود الكفاءة والفعالية، في حين نجد المؤسسات تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع سلوكهم الإبداعي.

كما نجد أن الابداع سلوك انساني لا يقتصر على فئة معينة فهو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد، وبدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على تنمية قدراته الإبداعية.

العملية الإبداعية تتبلور من خلال المزيج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية والعمليات والأساليب والجهد الفردي والجماعي. بحيث أن مجال الابداع واسع جدا ويقود الابداع المؤسسة إلى التجديد الذي يجعلها تتقدم من غيرها من تسيير في ركب التطور والنمو وتعظيم الأرباح على المدى الطويل.



الفصـــل الثالـــث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لنظام الحوافز والأجور وأهم النظريات التي ساهمت في التعريف به والتي عرفت تطورا ملحوظا عبر الأزمنة، ومدى تأثيره على الابداع في المؤسسات، ارتأينا في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة، من أجل معرفة أثر الحوافز والأجور على الابداع لدى العمال في المؤسسات، بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المؤسسة، من خلال الوقوف على التعريف بها وبمختلف الأهداف والمهام التي تتعلق بها، وكذلك الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

كما تم أيضا التطرق إلى منهجية هذه الدراسة، والإجراءات المتبعة فيها، وتفريغ وتحليل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان، التي تم توزيعها على أفراد العينة وفي الأخير تم عرض مختلف الملاحق التي استخدامها في هذه الدراسة.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل، حيث تم تقسيمه إلى:

- **المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**
- **المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة**

المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات الرائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال السلكي واللاسلكي عبر كامل التراب الوطني وهذا ما يدفع بها دوما للسعي نحو تقديم أفضل الخدمات لزبائنها بهدف ترأس قائمة أحسن المؤسسات في هذا المجال خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا اليوم.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر"

الفرع الأول: نشأة مؤسسة "اتصالات الجزائر" وتعريفها

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

لقد نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة "اتصالات الجزائر" التي حصلت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت "اتصالات الجزائر" مستقلة في تسيرها عن وزارة البريد.

وبعد أكثر من عامين وبعد دراسات عميقة قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت "اتصالات الجزائر" حقيقة جسدت سنة 2003. وفي الأول من جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية "لاتصالات الجزائر بطريقة رسمية ومستقلة في تسييرها عن وزارة البريد لتبدأ في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه من قبل.[1]

ثانيا: تعريف مؤسسة "اتصالات الجزائر"

[1] الموقع الالكتروني: https://www.algerietelecom.dz. تاريخ الاطلاع عليه اليوم: 2023/03/02، الساعة 10:30.

مؤسسة "اتصالات الجزائر" هي مؤسسة عمومية تابعة لدولة أنشئت بموجب القرار 2000/03 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات تنشط في مجال الهاتف النقال والثابت وخدمات الانترنت والاتصالات الفضائية، كانت الانطلاقة الرسمية لها ولنشاطاتها في الأول من جانفي من عام 2003 عبر كامل التراب الوطني بطريقة مستقلة تماما عن "بريد الجزائر" ونشاطاتها.

يقع مقرها الاجتماعي بطريق رقم 05 الديار الخمس بالمحمدية بالجزائر العاصمة ولديها:

- رأسمال اجتماعي يقدر حاليا بـ: 61.275.180.000دج بعدما كان في بداية نشأتها 50.000.000.000دج.
- رقم سجلها التجاري: 02 BOO 180.83
- بنكها الضريبي 16293838021 والرقم الجبائي لها هو:

[1].000.216.2990330049

الفرع الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة "اتصالات الجزائر"

أولا: أهداف مؤسسة "اتصالات الجزائر"

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف رئيسية تقوم عليها هي:

✓ الجودة ✓ الفعالية ✓ نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها مؤسسة "اتصالات الجزائر" ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مؤسسة "اتصالات الجزائر"

[1] الموقع الالكتروني: https://www.algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه اليوم: 2023/03/02، الساعة: 10:35.

تتمحور نشاطات المؤسسة أساسا فيما يلي:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

✓ تطوير واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

✓ السعي نحو إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.[1]

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة "اتصالات الجزائر"

سنتناول في هذا المطلب أهم فروع مؤسسة "اتصالات الجزائر" وكذلك أهم هياكلها على التوالي:

تتكون مؤسسة "اتصالات الجزائر" من ثلاث فروع رئيسية وذلك بما يساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات اليوم وتتمثل هذه الفروع فيما يلي:

✓ **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" (mobilis):** وهو متعلق ومختص في الهاتف النقال (الخلوي) حيث تعتبر "موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر وذلك يتضح من خلال عدد زبائنها الذي تعدى 100000 مشترك وكذا تغطيتها التي تعدت 98% عبر كامل التراب الوطني.

✓ **فرع اتصالات الجزائر "للأنترنت "جواب":** إذ يعتبر من أهم فروع "اتصالات الجزائر" وهو مختص في تكنولوجية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، الصحة...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت شبكة "جواب".

[1] الموقع الالكتروني: https://www..algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه اليوم: 2023/03/02، الساعة: 10.35.

✓ **فرع اتصالات الجزائر الفضائية:** وهذا الأخير مرتبط بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية ومختص بكل ما يتعلق بهذه العناصر.

الفرع الثاني: هياكل مؤسسة "اتصالات الجزائر"

بالإضافة إلى كون مؤسسة "اتصالات الجزائر" أهم متعامل وكذلك الرائد في مجال الاتصالات بالجزائر، تعتبر هذه الأخيرة من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شر منه وذلك من خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية أي السعي إلى إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد إذ تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من الولايات التالية: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية اين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات الولائية على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

المطلب الثالث: لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

[1] الموقع الالكتروني: https://www..algerietelecom.dz تاريخ الاطلاع عليه اليوم: 2023/03/02، الساعة:10.35.

بتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية باعتبارها المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها وتحديد أهم أهدافها وأخيرا التطرق إلى هيكلها التنظيمي والعمل على شرحه وتوضيحه.

الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية وأهدافها

أولا: تعريف المديرية العملية بالمدية

هي مؤسسة تابعة للدولة 100% ذات طابع عمومي تم انشاؤها بتاريخ 2002/11/11 وفق القرار رقم 02/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر كباقي المديريات العمليات بالجزائر ككل.

كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 2003/1/1 بعد تقسيم قطاع البريد والاتصالات إلى مؤسستي "بريد الجزائر" واتصالات الجزائر" كمؤسسة عمومية ذات أسهم بطريقة رسمية كانت تحت اسم الوحدة العملية لاتصالات في بداية 2003 لتصبح لاحقا تحت اسم المديرية العملياتية بحلول جوان 2011.[1]

ثانيا: أهداف المديرية العملية بالمدية

تسعى المديرية العملية بصفة عامة إلى تحقيق الأهداف الأساسية لمؤسسة "اتصالات الجزائر" ككل والتي تم التطرق لها سابقا بالإضافة إلى السعي نحو تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالمديرية نذكرها منها:

- ✓ السعي نحو استقطاب أكبر عدد الزبائن في السوق والعمل على إرضائهم.
- ✓ تقديم أفضل الخدمات للزبائن بجودة عالية والرفع من تنافسيتها.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية للزبائن.
- ✓ السعي للبقاء والنمو والاستمرار من خلال المحافظة على مكانتها في سوق الاتصالات والسعي لبلوغ الأفضل دائما.

[1] مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 2023/05/22. الساعة 11:00.

✓ زيادة الخدمات المباعة وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء بما يرضيهم.[1]

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالمدية

سنتطرق فيما يلي إلى الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية وذلك بالاعتماد على ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "لاتصالات الجزائر بالمدية"



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على وثائق (داخلية مسترجعة) مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية.

بعد إدراج الهيكل التنظيمي للمديرية العملية "لاتصالات الجزائر" بالمدية سابقا تحاول الطالبة شرحه كما يلي:

• **الرئيس المدير العام:** هو من يترأس المديرية العملية بالمدية وله مساعدين لهم مكتب خاص بهم.

• **المساعد التنفيذي:** يعتبر الشخص المسؤول والمكلف بتقديم الملفات والمعلومات الخاصة بكل العمليات التي تحدث على مستوى المؤسسة داخليا إلى المدير العام.

• **الشؤون القانونية:** يتعلق هذا قسم بمجموعة الإجراءات القانونية المرتبطة بالقضايا التي تكون بين المؤسسة وأحد الزبائن (العملاء) أو المؤسسة والعمال التابعين لها.

• **نظام المعلومات:** يتعلق بمجموعة الإجراءات الخاصة بجمع وتحليل وتنظيم وعرض المعلومات لاستقبالها من طرف العاملين في المؤسسة واسترجاعها في الوقت المطلوب.

• **مصلحة الأمن والسلامة والنظافة:** هي مصلحة مختصة بكل ما يتعلق بالنقاط على نظافة وأمن وسلامة المؤسسة داخليا وتقم هذه المسؤولية على عائق عمال معينين في المؤسسة (عون أمن، عمال نظافة).

• **خلية الاتصال:** تهتم هذه الخلية بتنمية وتطوير شبكة الاتصالات.

• **مراقبة التسيير وإدارة التقارير:** تتعلق هذه المصلحة بمجموعة النتائج المحققة من طرف المؤسسة من خدمات الانترنت التي قامت ببيعها.

كما ينقسم الهيكل التنظيمي إلى خمسة أقسام فرعية مهمة في المؤسسة وكل قسم منها له عدة مصالح تابعة له وهي كما يلي:

✓ **قسم المعدات والممتلكات:** يتعلق هذا القسم بكل ما تملكه المؤسسة من تثبيتات ومعدات ووسائل مختلفة يتكون من المصالح التالية:

• **مصلحة الشراء:** تتعلق بكل المعطيات المرتبطة بالشراء التي تقوم بها المؤسسة من أدوات ووسائل وغيرها.[1]

[1] مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 2020/01/26، الساعة: 11:00.

• **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير الإمداد اللازم لباقي المصالح على مستوى المديرية بالوسائل والتجهيزات اللازمة كالتدعيم بالسيارات الحواسيب...الخ للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

• **مصلحة الممتلكات:** تهتم هذه المصلحة بعمليات الجرد المادي داخل المؤسسة بهدف حماية ممتلكاتها.

• **مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تهتم هذه المصلحة بالأنشطة الاجتماعية كتقديم مساعدات للعمال وعائلاتهم (مساعدات مالية، أجهزة كهر ومنزلية...الخ).

✓ **قسم الموارد البشرية:** يتعلق هذا القسم بكل العمليات مع العاملين والذي يتفرع غلى ثلاث مصالح أساسية وهي:

• **مصلحة العلاقات الاجتماعية والمهنية:** مكلفة بالإجراءات الخاصة بعمليات التوظيف وكذا توفير الجو الملائم للعمال وكل ما يحتاجونه من الناحية الإدارية.

• **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بعمليات تدريب وتكوين العاملين ورسكلتهم بما يتماشى ومتطلبات السوق وهذا بهدف ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية من طرف العمال والمؤسسة ككل حفاظا على مركزها في سوق الاتصالات.

• **مصلحة المسار المهني:** وهي مكلفة برقابة وتسيير العامل خلال مساره المهني منذ بداية عمله غلى غاية التقاعد.

✓ **القسم المالي:** وهو مرتبط بكل العمليات المتعلقة بالأنشطة المالية في المؤسسة وينقسم غلى ثلاث مصالح وهي:

•**مصلحة الميزانية:** تهتم هذه المصلحة بإعداد الميزانية العامة للمؤسسة وتقديم تقديرات عن مشاريع معينة كربط شبكات الاتصال.

• **مصلحة المحاسبة:** مكلفة بمراجعة كل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة وكذا مراجعة المحاسبة العامة لها.

• **مصلحة الخزينة:** تهتم هذه الأخيرة بعمليات الدفع النقدي أي تسديد مبالغ العمليات التي يقوم بها المحاسب في المؤسسة.

✓ **القسم التقني:** يتعلق هذا القسم بمختلف العمليات التي تقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال والاتصال التي تقوم بها المؤسسة خارجها وينقسم إلى:

• **مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات:** مكلفة بربط شبكات الانترنت.

• **مصلحة الصيانة واستغلا المعدات:** مكلفة بعمليات تصليح بشكات الانترنت.

• **مصلحة الهندسة والتخطيط:** ترتبط هذه المصلحة بمختلف العمليات المتعلقة بتحديد ودراسة أماكن لربط شبكات انترنت جديدة وشبكات جديدة للهاتف.

✓ **القسم التجاري:** ويتفرع إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

• **مصلحة العلاقات على الزبائن:** تختص بعدة العملاء والزبائن بعد عمليات البيع والتي تتعلق عادة باستقبال الشكاوى حول الخدمات المقدمة أو بعض الاستفسارات.

• **مصلحة المبيعات:** تهتم بمختلف العمليات الخاصة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف النقال والانترنت وإيصالها إلى الزبائن بأحسن طريق وعلى أكمل وجه.

• **مصلحة الاسترجاع والتحصيل:** تهتم هذه المصلحة بعمليات تحصيل المبالغ والمستحقات العالقة ضد الزبائن (ديون).

كما تجدر الإشارة إلى ذكر مصلحة مهمة على مستوى المديرية العملياتية بالمدية وهي:

✓ **مصلحة الفحوصات الداخلية:** وهي معلقة بمجموعة العمليات والإجراءات الخاصة بتسيير الأعمال والأنشطة العامة والداخلية للمؤسسة وتنقسم إلى مكتبين هما:

• **مراجعة مالية وتجارية:** وهي مكلفة أساسا بكل العمليات المالية والتجارية في داخل المؤسسة.

• **مراجعة تقنية:** وهي خاصة بكل الأنشطة التقنية على المستوى الداخلي للمؤسسة.[1]

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

[1] مقابلة رئيسة قسم الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية يوم 2023/05/22، الساعة 11:00.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أراء أفراد عينة الدراسة حول أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم نتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

اولا: منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي اعتباره المنتج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلال معرفة أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة او البحث من قبل الباحث، ومجتمع الدراسة الحالية يتكون من جميع موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، بحيث قمنا في البداية بالتوجه إلى المقر قصد الحصول على الموافقة لإجراء هذه الدراسة.

ثالثا: عينة الدراسة

تعرف العينة على انها مجموعة من الافراد مختارة من مجتمع البحث على أساس عملية واضحة وتأخذ أشكالا مختلفة بناء على توعية وظرف البحث كما أنها تستخدم لتسهيل عملية البحث، وتتكون عينة الدراسة في بحثنا هذا من مجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 30 استبيان واسترجاع 30 منه.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: موضوع الاستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على أدبيات الدراسة، قمنا تصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضهما كالاتي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية المتمثلة في العناصر التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، التصنيف المهني، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: يتعلق بمتغيرين أساسين هما التمكين الإداري وأداء العاملين.

المحور الأول: يرتبط هذا المحور بمتغير نظام الحوافز والأجور في المؤسسة محل الدراسة إذ احتوى هذا المحور بعدين أساسين، وتتمثل هذين البعدين فيما يلي:

- ✓ الحوافز المادية: اشتمل هذا بعد على خمس عبارات.
- ✓ الحوافز المعنوية: اشتمل هذا البعد على ست عبارات.

المحور الثاني: أما هذا المحور فارتبط بمتغير الابداع وما وقد احتوى على ثلاثة عشرة عبارة مقترحة.

واشتمل الاستبيان ككل على 24 عبارة تم صياغتها بأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم

وقد كانت الإجابة على كل عبارة وفق مقياس لكارت الخماسي حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما

الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى الاستبيان

الجدول رقم (3-2): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	من 1 إلى 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	من 1.8 إلى 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	من 3.4 إلى 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	من 4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى SPSS

واعتبارا الطالبتين المتوسطات الواردة في الجدول (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج التحليل الاحصائي للظواهر الاجتماعية SPSS22 للقيام بعملية التحليل الاحصائي للبيانات و التوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراءها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت الطالبتين على الأدوات الإحصائية التالية:

1. قياس الاتساق الداخلي.
2. قياس معامل الثبات.
3. اختبار التوزيع الطبيعي
4. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5. التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: أداة التحكيم

استعانا الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع لأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة المبين أسمائهم، في الجدول الأتي:

جدول رقم (3-3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
معوشي عماد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية
زرواطي محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1. الاتساق الداخلي لبعد الحوافز المادية

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط **spearman**تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الحوافز المادية، كما بينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحوافز المادية

الرقم	العبـــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الإحصائية sig
	بعد الحوافز المادية	**1**	**-**
01	يتناسب الأجر مع طبيعة الأعمال الموكلة للمورد البشري	**0.657**	**0.000**
02	أتحصل على ترقية أثناء أداء عملي بكفاءة	**0.876**	**0.000**
03	تساهم الخدمات المقدمة لي في زيادة مثابرتي في تحفيزي للعمل	**0.741**	**0.000**
04	المكافأة التي تقدمها المؤسسة تدفع بي إلى بذل الجهد أكبر في العمل	**0.836**	**0.000**
05	هناك عدالة في معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.	**0.742**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (3-4): نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0.657**) و (0.876**) عند مستوى المعنوية (0.01)، هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الحوافز المادية.

2. الاتساق الداخلي لبعد الحوافز المعنوية

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط **spearman**تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الحوافز المعنوية، كما بينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5): اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبـــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
	بعد الحوافز المعنوية	**1**	**-**
06	يشارك الرؤساء المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	**0.769****	**0.000**
07	تشعر باحترام وتقدير من طرف المسؤولين	**0.704****	**0.000**
08	تتلقى الثناء باحترام وتقدير من مديركم على جهدكم المبذول	**0.787****	**0.000**
09	تدفعك مشاركتك في اتخاذ قرارات المتعلقة بعملك	**0.728****	**0.000**
10	ترفع الرحلات السياحية والدينية في أدائك في العمل	**0.718****	**0.000**
11	يتطلب تحفيزك على العمل معرفة احتياجاتك ودوافعك الشخصية	**0.533****	**0.002**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (3-5): نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0.533**) و (0.787**) ذات دلالة إحصائية (0.000)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الحوافز المعنوية.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات محور الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية لعبارات محور الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات المحور. بحيث تم حذف العبارات (1) و (2) لعدم ارتباطهما مع محور الابداع الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (3-6): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الابداع

الرقم	العبـــــــــــــارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig

	الابداع	1	-
03	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة حول العمل	0.510**	0.000
04	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	0.826**	0.000
05	زملائي لديهم انطباع بأني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل	0.545**	0.002
06	أستطيع المزج على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	0.822**	0.000
07	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	0.693**	0.000
08	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	0.727**	0.000
09	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	0.478**	0.008
10	أمتلك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	0.847**	0.000
11	أحدد تفاصيل العمل قبل بدأ بتنفيذها	0.695**	0.000
12	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعارض سير العمل	0.757**	0.000
13	أطرح الكثير من البدائل عند التعامل من المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	0.534**	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (3-6): نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للعبارات المحور محصورة بين (0.478**) و (0.847**) ذات دلالة إحصائية (0.000) و(0.008)، هذا ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة في محور الابداع.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرومباخ cronbach S Alpha الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-7): اختبار الثبات لأداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
نظام الحوافز والأجور	11	0.913
الابداع	13	0.872
أداة الدراسة	**24**	**0.889**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (3-7): نلاحظ أن معامل ثبات محور نظام الحوافز والأجور بلغ قيمة (0.913) وبلغ معامل ثبات محور الابداع (0.872)، كما بلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0.889) ومنه فإن جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 60% هذا ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي

اعتمدت الدراسة على اختبار Kolmogorov-smirnov و shapiro-wilk في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما بينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-8): اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف و شبيرو ويلك

البيان	اختبار كولمجروف-سمرنوف		اختبار شبيرو- ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
نظام الحوافز والاجور	0.168	0.031	"0.939	0.880

الابداع	0.104	0.200	0.955	0.223
اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	0.075	0.200	0.993	0.999

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول (3-8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات عند كولمجروف-سميرنوف وشبيرو- ويلك حيث أن مستوى الدلالة في كل المحاور والاستبانة ككل أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية في معالجتها.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

للوصول إلى نتائج ملموسة، لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد من الاهتمام بالجانب التطبيقي، حتى تستطيع المقارنة ما بين تم الوصول إليها نظريا، وما موجود واقعيا، وفيما يخص موضوع بحثنا ارتأينا اكمال العمل بدراسة ميدانية لتوضيح الدور الفعال لنظام الحوافز والأجور في الابداع.

المطلب الأول: تحليل الوصفي لنتائج الدراسة

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

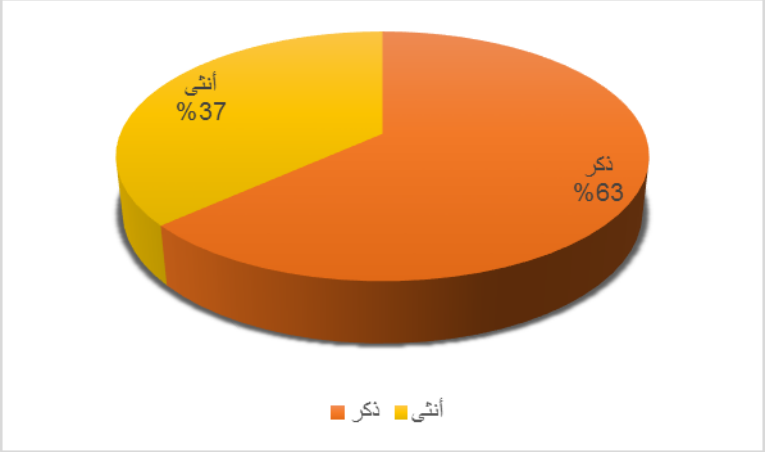
1. متغير الجنس:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	%63.3
أنثى	11	%36.7
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج Spss

من الجدول (3-9) والشكل أعلاه: نلاحظ أن 19 من العاملين هم ذكور بنسبة 63% من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 11 منهم يمثلون ما نسبته 37% من العاملين إناث.

2. متغير الحالة الاجتماعية:

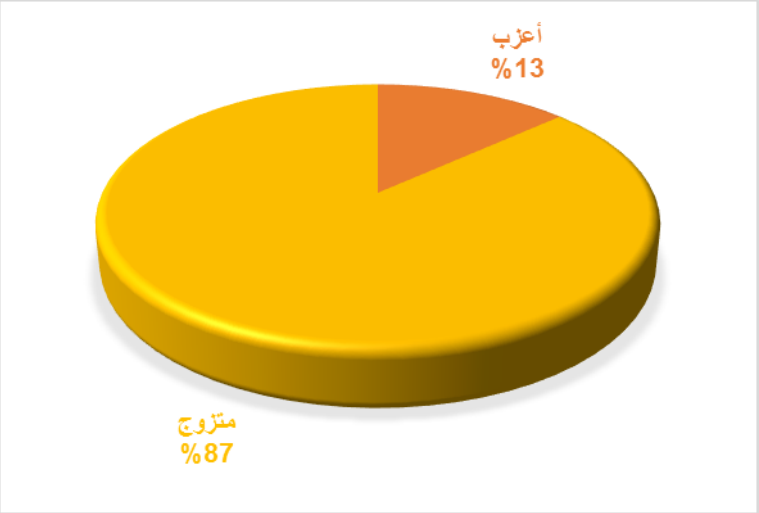
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	04	%13.3
متزوج	26	%86.7

المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-3): تمثل عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج Spss

من الجدول (3-10) والشكل أعلاه: نلاحظ أن 26 من العاملين هم متزوجون بنسبة 87% من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و04 منهم يمثلون ما نسبته 13% من العاملين عزاب.

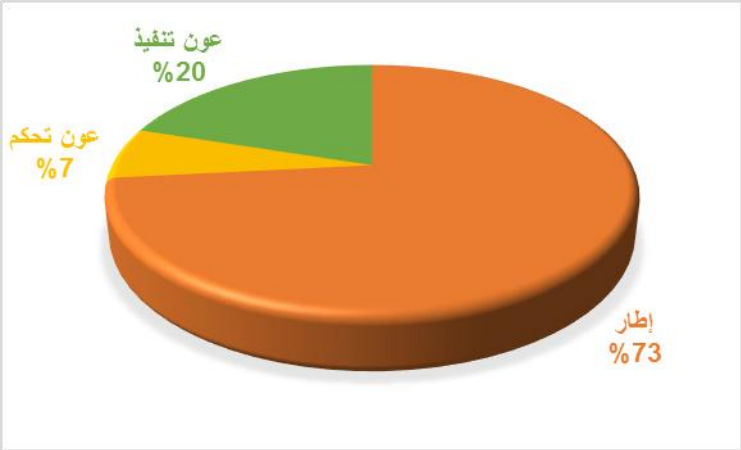
3. متغير التصنيف المهني:

الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	22	%73.3
عون تحكم	02	%6.7
عون تنفيذ	06	%20
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج Spss

من الجدول (3-11) والشكل أعلاه: نلاحظ أن 22 من العاملين إطارات بنسبة 73.3% من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و06 منهم يمثلون ما نسبته 20% من العاملين هم أعوان تنفيذ، وتليها الفئة الأخيرة من العاملين هم عاملين أي بنسبة 6.7% يمثلون أعوان تحكم.

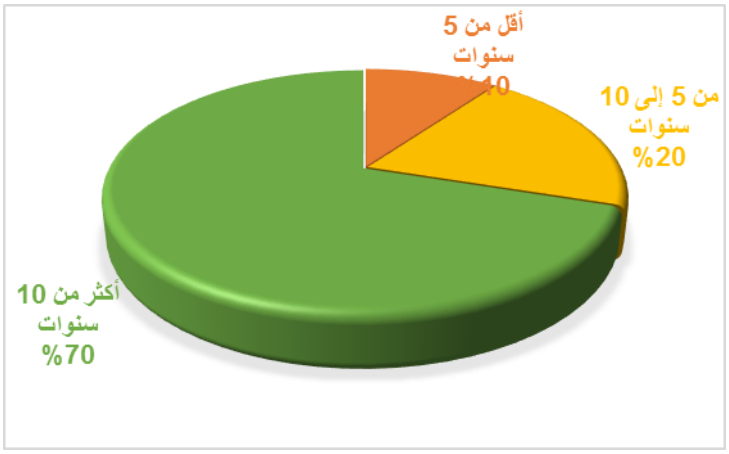
4. متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	%10
من 5 إلى 10 سنوات	06	%20
أكثر من 10 سنوات	21	%70
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج Spss

من الجدول (3-12) والشكل أعلاه: نلاحظ أن 21 من العاملين يمثلون نسبته 70% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وهي تمثل أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويوجد أيضا 06 من العاملين يمثلون ما نسبته 20% لديهم من 05 إلى 10 ثم تليها الفئة الأخيرة تمثل 03 عمال بنسبة 10% وهم الفئة الذين يملكون الخبرة الأقل من 05 سنوات.

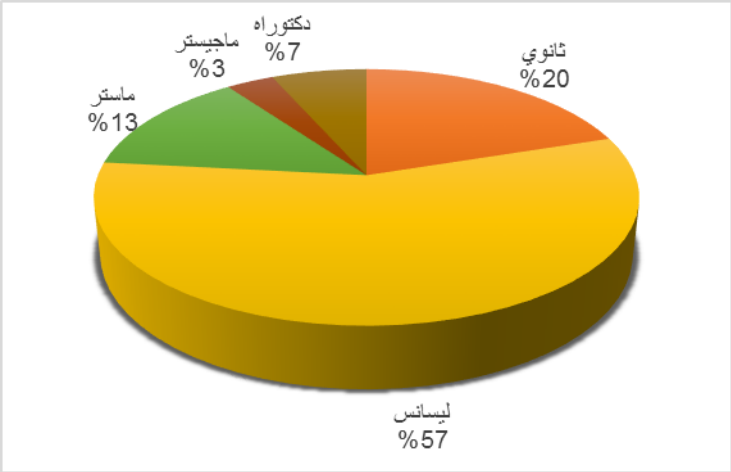
5. متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	06	%20
ليسانس	17	%56.7
ماستر	04	%13.3
ماجيستر	01	%3.3
دكتوراه	02	%6.7
المجموع	**30**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

الشكل رقم (3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من الجدول (3-13) والشكل أعلاه: نلاحظ أن 17 من العاملين مستواهم التعليمي ليسانس يمثلون ما نسبته 57% من اجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 06 من العاملين يمثلون ما نسبته 20%مستواهم التعليمي ثانوي، ويوجد 04 من العاملين يمثلون ما نسبته 13% مستواهم التعليمي ماستر، ثم نجد نسبة 7% من العاملين متحصلين على دكتوراه بحيث بلغ عددهم 05 من أفراد العاملين، واخير نسبة ما نسبته 3% من العاملين لديهم مستوى تعليمي ماجيستير وهي أدنى نسبة، حيث بلغ عددهم عامل واحد من عمال المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لأبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، الذي اشتمل على بعدين، تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	**الحوافز المادية**	3.92	0.76	01	عالية

02	الحوافز المعنوية	3.78	0.72	02	عالية
	محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	**3.84**	**0.69**	-	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (3-14): يتضح أن تقديرات الموظفين لمحور نظام الحوافز والأجور، بلغت درجات عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتدة كالأتي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية (3.92) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الحوافز المادية المعتمدة لدى المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.76) هذا ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين في الإجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

2. بلغ المتوسط الحسابي لمحور نظام الحوافز والأجور(3.84) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود متوسط حسابي في نظام الحوافز والأجور في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاء الانحراف المعياري (0.69)، ما يشير هذا لعدم التشتت تقديرات الموظفين في الاجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

3. بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المعنوية (3.78) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في الحوافز المعنوية المعتمدة لدى المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.72) ما يشير هذا لعدم تشتت تقديرات الموظفين في الإجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: تحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني (الابداع في المؤسسة محل الدراسة)

اعتمدت الدراسة في وصف عبارات محور الثاني الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، الذي اشتمل على ثلاثة عشرة عبارة، تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات المحور الثاني "الابداع" في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

الرقم	العبـــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	ابتعد عن الاخرين في انجاز ما كلف إلى من أعمال	3.96	0.96	05	عالية
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل	3.83	0.83	10	عالية
03	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة حول العمل	3.93	0.90	06	عالية
04	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	4.03	0.99	02	عالية
05	زملائي لديهم انطباع بأني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل	4.00	0.69	03	عالية
06	أستطيع المزج على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	3.93	0.78	07	عالية
07	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	4.10	0.71	01	عالية
08	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.86	0.81	09	عالية
09	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	3.86	0.93	08	عالية
10	أمتلك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	3.53	1.04	12	عالية
11	أحدد تفاصيل العمل قبل بدأ بتنفيذها	3.96	0.92	06	عالية
12	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعارض سير العمل	3.80	0.80	11	عالية
13	أطرح الكثير من البدائل عند التعامل من المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	4.10	0.71	01	عالية
	محور الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	**3.91**	**0.54**	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول (3-15): يتضح أن تقديرات الموظفين لمحور الابداع، بلغت درجات عالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتدة كالأتي:

1. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 13 والعبارة 07 قيمة (4.10) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في إجابات هاتين العبارتين لدى المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ

الانحراف المعياري لهذا البعد (0.71) هذا ما يشير إلى عدم تشتت أراء الموظفين في الإجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

2. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 قيمة (4.03) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات العبارة 04 في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاء الانحراف المعياري (0.99)، ما يشير هذا لعدم التشتت تقديرات الموظفين في الاجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

3. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 05 قيمة (4.00) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات الأفراد حول العبارة 05، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.69) ما يشير هذا لعدم تشتت تقديرات الموظفين في الإجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

4. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 11 والعبارة 01 قيمة (3.96) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات الأفراد حول هاتين العبارتين، كما بلغ الانحراف المعياري لهاتين العبارتين (0.96) و (0.92) ما يشير إلى عدم تشتت الإجابات الموظفين.

5. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 03 والعبارة 06 قيمة (3.93) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات الأفراد حول هاتين العبارتين، كما بلغ الانحراف المعياري لهاتين العبارتين (0.90) و (0.92) ما يشير إلى عدم تشتت الإجابات الموظفين.

6. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 08 والعبارة 09 قيمة (3.86) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات الأفراد حول هاتين العبارتين، كما بلغ الانحراف المعياري لهاتين العبارتين (0.81) و (0.93) ما يشير إلى عدم تشتت الإجابات الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

7. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 قيمة (3.83) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات الأفراد حول العبارة 02، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه

العبارة (0.83) ما يشير هذا لعدم تشتت تقديرات الموظفين في الإجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

8. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 قيمة (3.53) بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إجابات الأفراد حول العبارة 02، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.04) ما يشير هذا لعدم تشتت تقديرات الموظفين في الإجابات وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

لقياس تأثير نظام الحوافز والأجور على الابداع في المؤسسة ولتبسيط الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط للدراسة. ولذلك تم صياغة مجموعة من الفرضيات بالاعتماد على أبعاد نظام الحوافز والأجور ودراسة أثرها على الابداع، وهذا ما سنوضحه فيمايلي:

أولا: الفرضيات الفرعية للدراسة

1. الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى دلالة المعنوية الإحصائية 0.05.

الفرضية الصفرية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى دلالة المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-16): اختبار الانحدار البسيط للحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

المتغير المستقل الفرعي: الحوافز المادية							
المتغير التابع: الابداع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	دلالة F
	0.189[a]	0.036	1.134	1.02	0.316	1.04	0.316[a]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول (3-16): أثر الحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر – بالمدية–، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط بلغت R=**0.**189 بين الحوافز المادية والابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يتضح أنه يوجد علاقة ضعيفة بين المتغيرين.

– في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.036** أي **3.6%** من التغيرات في الابداع ناتج عن الحوافز المادية.

– وبلغ معامل الانحدار **B=1.134** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الحوافز المادية يؤدي الى الزيادة في تحقيق الابداع.

– إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 1.02**، عند مستوى الدلالة **0.316** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **F=1.04**، عند مستوى المعنوية **0.316** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية على الابداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**".

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** وتنص على

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى دلالة المعنوية الإحصائية 0.05.

الفرضية الصفرية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى دلالة المعنوية الإحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-17): اختبار الانحدار البسيط للحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

المتغير المستقل الفرعي: الحوافز المعنوية							
المتغير التابع: الابداع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	دلالة F
	0.229[a]	0.053	0.172	1.247	0.223	1.55	0.223 [b]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول (3-17): أثر الحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط بلغت **R=0.229** بين الحوافز المعنوية والابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يتضح أنه يوجد علاقة متوسطة بين المتغيرين.

– في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.053** أي **5.3%** من المتغيرات في الابداع ناتج عن الحوافز المعنوية وهي قيمة ضعيفة.

– وبلغ معامل الانحدار **B= 0.172** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في الحوافز المعنوية يؤدي الى الزيادة في تحقيق الابداع.

– إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 1.247**، عند مستوى الدلالة **0.223** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **F=1.55**، عند مستوى المعنوية **0.223** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى دلالة المعنوية الإحصائية 0.05.**

ثانيا: الفرضية الرئيسية للدراسة

الجدول رقم (3-18): اختبار الانحدار البسيط لنظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–

المتغير المستقل: نظام الحوافز والاجور							
المتغير التابع: الابداع	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	دلالة F
	0.223[a]	0.050	0.173	1.21	0.235	1.47	0.235 [b]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss.

من خلال الجدول (3-18): أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية–، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط بلغت **R=0.223** بين نظام الحوافز والأجور والابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهذا ما يتضح أنه يوجد علاقة ضعيفة بين المتغيرين.

– في حين بلغ معامل التحديد **R^2=0.050** أي **5%** من المتغيرات في الابداع ناتج عن نظام الحوافز والأجور وهي قيمة ضعيفة.

– وبلغ معامل الانحدار **B= 0.173** وهذا يعني زيادة درجة واحدة في نظام الحوافز والأجور يؤدي الى الزيادة في الابداع.

– إذ بلغت قيمة T المحسوبة **T= 1.21**، عند مستوى الدلالة **0.235** وهي عير دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **F=1.47**، عند مستوى المعنوية **0.235** وهي غير دالة عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص بأنه: " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والحوافز على الابداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05**".

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالأتي:

$$Y=3.25+0.173X$$

حيث أن:

X: نظام الحوافز و الاجور

Y: الابداع

خلاصة الفصل:

ضمن هذا الفصل نظرة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية من خلال التعرف على هيكلها التنظيمي، كما قسمنا صدق ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى تحليل النتائج التي توصلنا إليها بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة باستخدام الانحرافات المعيارية، ثم قمنا بتحليل أبعاد المتغير

المستقل (نظام الحوافز والأجور) وكذا تحليل المتغير التابع (الابداع)، وفي الأخير بناء على تحليل النتائج والبيانات قمنا باختبار فرضيات الدراسة إما برفضها او قبولها.

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات خلصنا إلى:

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة

1/ نتائج وصف أبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- وجود مستوى عالي في الحوافز المادية المعتمدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- وجود مستوى عالي في الحوافز المعنوية المعتمدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- وجود مستوى عالي في نظام الحوافز والأجور المعتمدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

2/ نتائج وصف الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- وجود مستوى عالي في الابداع لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.



خـــــاتمة عامـــة

الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلها نتعرف على أثر نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء العاملين، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

✓ **نتائج التحقق من فرضيات الدراسة**

– عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المادية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الحوافز المعنوية على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– عدم تحقق الفرضية الفرعية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير نظام الحوافز والأجور على الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

✓ ***النتائج النظرية***

– إن نظام الحوافز والأجور هو عبارة عن مؤثرات خارجية تحرك شعور الانسان وتجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما انها مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.

– يعد الابداع والبحث العلمي المحدد الأول والرئيسي لنجاح المؤسسة لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهونة بقوتها على الصمود في وجه المنافسة واكتسابها الميزة التنافسية.

✓ ***النتائج التطبيقية***

1/ نتائج وصف أبعاد محور نظام الحوافز والأجور في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– وجود مستوى عالي في الحوافز المادية المعتمدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– وجود مستوى عالي في الحوافز المعنوية المعتمدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– وجود مستوى عالي في نظام الحوافز والأجور المعتمدة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

2/ نتائج وصف الابداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

– وجود مستوى عالي في الابداع لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

✓ ***التوصيات والاقتراحات***

– العمل على زيادة اهتمام المؤسسات بنظام الحوافز المادية بشقيه المادي والمعنوي وتفعيله على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والابداع في الأداء. فهذا يزيد العمل إبداعا ويشجع غيرهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

– زيادة الاهتمام بالإبداع والتطوير والتجديد، وتقليل الانشغال بالأعمال الروتينية التي تعتبر معوقا للإبداع، وكذا الاهتمام بالكفاءات العلمية في المؤسسات.

– توفير الحوافز المادية الكافية التي تعمل على حث العمال لبذل مزيد من العمل للحصول عليها.

– زيادة الأجور بما يناسب الجهد المبذول.

– الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الابداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة وتقدير أرائهم ومكافأتهم عليها.

✓ ***أفاق الدراسة***

– علاقة الحوافز الاجتماعية بأداء الأفراد في المؤسسات.

– أثر الأداء المتميز على الأبداع الإداري.

– إدارة التغيير والابداع ودورها في تنمية القدرة التنفسية للمؤسسة الاقتصادية.

– القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية.


قائمـــة المراجـــع

أولا: الكتب

1. احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر الطبعة الثانية مصر،2013.

2. بشار يزيد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

3. بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: والطباعة، الأردن، 2011.

4. جمال الدين محمد المرسي، **إدارة استراتيجية للموارد البشرية**، مصر، دار الجامعة، 2003

5. حريم حسن حسين؛ **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004.

6. خالد عبد الرحمان الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،2005.

7. رضا صاحب أبو حمد أل علي سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، عمان، مؤسسة الوراق، 2001.

8. سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

9. سلمان أحمية، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، الجزء الثاني**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.

10. سليم بطرس جلدة، **الابداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

11. سهيلة محمد العباسي، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان،2000.

12. صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000/1999.

13. ضرار العتيبي، **العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن**، **دار اليازوري**، العملية للنشر والتوزيع الأردن، 2007.

14. طارق الحاج، **علم الاقتصاد ونظرياته**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

15. عاطف لطفي الخصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.

16. عبد البارئ إبراهيم ذرة، وزهير نعيم الصياغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

17. عبد الباسط محمد، **علم الاجتماع الصناعي**، دار الغربية للطباعة، القاهرة، مصر، 1978.

18. علي الحمادي، **شراراة الابداع**، دار بن زم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999.

19. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

20. عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر، عمان,1991.

21. لوط حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

22. محمد الفاتح باغي، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة الفرنسية للعلوم** الإدارية للطبع والنشر، عمان، الأردن، 1986.

23. محمد سعيد اوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

24. مهدي حسن رويلف، **إدارة الأفراد**، عمان، دار الصفاء للنشر، 2000.

25. الموسوي سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

26. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

27. هيثم الغاني، **إدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت**، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان2008.

28. يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى, 2006.

ثانيا: أطروحات، رسائل، مذكرات

1. أحمد بن قطاف، **أهمية حاضنات الاعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر**، رسالة ماجيستير، استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

2. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد خيضر–بسكرة–**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، .2012

3. أماني محمد أهل، **فعالية برنامج مقترح لتنمية الابداع لدى أطفال محافظة غزة**، مذكرة ماجستير لعلم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2019.

4. بن قسي خديجة، مرسي سارة، **أثر نظام الحوافز على خلق الابداع لدى العمال في المؤسسات، دراسة حالة –مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة يحي فارس –المدية–، 2015.

5. بولطينة مولود، مانح بلال، **تسيير الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري**، مذكرة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، –دراسة حالة بلدي سيدي معروف، جامعة جيجل، في 2014/02/03.

6. حسناوي إبراهيم، بن عمر عبد المطلب، **أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH–قسم الإنتاج–حاسي مسعود**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012–2013.

7. دوفانة مسعودة، حامي نسرين، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية**، رسالة ماجيستير، كلية علوم التسيير,2016–2017.

8. رحال عبد الله، **دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية ،2016–2017، ص29.

9. رشيد قوادري، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة ملبنة عريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة المدية،2007–2008.

10. رغيشة فايزة، زواوشة فريدة، **الأجور وتأثيرها على الاقتصاد**، مذكرة تدخل ليسانس علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة يحي فارس، المدية، 2006/2005.

11. سومر أديب ناصر، **أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، جامعة تشرين**، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2003–2004.

12. صالح العبد محرز، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، دراسة حالة شركة الاسمنت بتبسة، مذكرة ماجستير في اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة قالمة،2010.

13. عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشتركين في موسم الحج**، مذكرة لنيل شهادة

الماجيستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

14. عثمانية عائشة، مكيوي تونس، **التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية 2021-2022.

15. قمبري صبرينة، قارش نوارة، **دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الوقائي، سياسات عامة وإدارة محلية**، رسالة ماجيستر كلية التسيير، جامعة تيزي وزو 2015/2014.

16. منور أوسرير، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حميس مليانة، 2008.

17. مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمات المتعلقة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2014.

18. ندى صارم، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)**، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

ثالثا: المجلات

1. صبرينة ترغيني، **دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية**، مجلة نهاد للاقتصاد والتجارة، العدد 02، ديسمبر 2017.

2. عبد الرحمن بن عنتر، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**–دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد1، 2008.

3. الفارس سليمان، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

1. أيت زيان كمال، أيت حورية، **تسيير المعارف والابداع في المؤسسات العربية**، المؤتمر العلمي الرابع، الزيادة والابداع، استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 16-03-2005.

2. خديجة هاجر دؤيدي، عيسى حيرش، **أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال 2000-2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011

خامسا: القوانين والمراسيم

1. المادة الأولى من الاتفاقية الدولية للعمل رقم 95 سنة 1949.

2. المادتين 118 و120 من القانون الأساسي لعلاقات العمل رقم 11/90 من الجريدة الرسمية عدد 17 المؤرخة في 1990/04/21.

3. المرسوم التنفيذي رقم 96298 المؤرخ في 08-12-1998 المنظم والمحدد للمنح العائلية.

سادسا: المواقع الإلكترونية

http://. www Kenanaonline.com ، تاريخ الاطلاع : 28.04.2023، الساعة : 20:25.

http://maksadtalib.over-blog.com، تاريخ الاطلاع : 06 /2023/04، على الساعة 16:41.

Http : //www.saaid.net/ALDAWAH/234.htm,26-04-2013,heur :15:20

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبانة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيـــــــان حـــــــــول

" أثر نظام الحوافز والأجور على الابداع في المؤسسة الاقتصادية"

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –المدية –"

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبات

تومي نسرين

كربال عبير أشواق

إشراف الأستاذ

بوخرص عبد العزيز

أخي الكريم/أختي الكريمة

في إطار الإعداد لدراسة علمية، نرجو منكم قراءة العبارات والإجابة عنها بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة إجابتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

الرجاء وضع إشارة (+) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

السنة الجامعية: 2022-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

الحالة الاجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( )

التصنيف المهني : إطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

المستوى التعليمي:

ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماستر ( ) ماجيستير ( ) دكتوراه ( )

المحور الثاني: نظام الحوافز والأجور

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
الحوافز المادية						
01	يتناسب الاجر مع طبيعة الأعمال الموكلة للمورد البشري					
02	أتحصل على ترقية أثناء أداء عملي بكفاءة					
03	تساهم الخدمات المقدمة لي في زيادة مثابرتي في العمل وتشجعني على الابداع					
04	يتطلب تحفيزي على العمل معرفة احتياجاتي ودوافعي الشخصية					
05	المكأفات التي تقدمها المؤسسة تدفع بي إلى بذل جهد أكبر في العمل ومحاولة الابداع					
06	هناك عدالة في معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة					
الحوافز المعنوية						
07	يشارك الرؤساء المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار					
08	تشعر باحترام وتقدير من طرف المسؤولين					
09	تتلقى الثناء والتقدير من مديركم على جهدكم المبذول					

10	تدفعك مشاركتك في اتخاذ قرارات المتعلقة بعملك					
11	ترفع الرحلات السياحية والدينية في أدائك في العمل					
12	يتطلب تحفيزك على العمل معرفة احتياجاتك ودوافعك الشخصية					

المحور الثالث: الابداع

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
01	ابتعد عن تقليد الاخرين في انجاز ما كلف إلى من أعمال					
02	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل					
03	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
04	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا					
05	زملائي لديهم انطباع بأني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل					
06	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جيدة					
07	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها					
08	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
09	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها					
10	أمتلك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل					
11	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها					
12	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل					
13	أطرح الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل					

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج Spss

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			بعد الحوافز المادية
Rho de Spearman	يتناسب الأجر مع طبيعة الأعمال الموكلة للمورد البشري	Coefficient de corrélation	,657**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أتحصل على ترقية أثناء أداء عملي بكفاءة	Coefficient de corrélation	,876**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تساهم الخدمات المقدمة لي في زيادة مثابرتي في تحفيزي للعمل	Coefficient de corrélation	,741**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	المكافأة التي تقدمها المؤسسة تدفع بي إلى بذل الجهد أكبر في العمل	Coefficient de corrélation	,836**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	هناك عدالة في معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	Coefficient de corrélation	,742**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	بعد الحوافز المادية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			بعد الحوافز المعنوية
Rho de Spearman	يشارك الرؤساء المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	,769**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تشعر باحترام وتقدير من طرف المسؤولين	Coefficient de corrélation	,704**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تتلقى الثناء باحترام وتقدير من مديركم على جهدكم المبذول	Coefficient de corrélation	,787**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	تدفعك مشاركتك في اتخاذ قرارات المتعلقة بعملك	Coefficient de corrélation	,728**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	ترفع الرحلات السياحية و الدينية في أدائك في العمل	Coefficient de corrélation	,718**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	يتطلب تحفيزك على العمل معرفة احتياجاتك ودوافعك الشخصية	Coefficient de corrélation	,533**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30
	بعد الحوافز المعنوية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			المحور الثاني: الابداع
	أشعر بأن لي مساهمة بإنتاج افكار جديدة حول العمل	Coefficient de corrélation	,510**
		Sig. (bilatéral)	,004
		N	30
	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقف معينا	Coefficient de corrélation	,826**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	زملائي لديهم انطباع بأني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل	Coefficient de corrélation	,545**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30
	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	Coefficient de corrélation	,822**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	Coefficient de corrélation	,693**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	Coefficient de corrélation	,727**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	اتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	Coefficient de corrélation	,478**
		Sig. (bilatéral)	,008
		N	30
	أمتلك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	Coefficient de corrélation	,847**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أحدد تفاصيل العمل قبل بدأ بتنفيذها	Coefficient de corrélation	,695**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	Coefficient de corrélation	,757**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	30
	أطرح الكثير من البدائل عند التعامل من المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	Coefficient de corrélation	,534**
		Sig. (bilatéral)	,002
		N	30
	المحور الثاني: الابداع	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	30

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

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

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	24

Explorer

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور	,168	30	,031	,939	30	,088
المحور الثاني: الابداع	,104	30	,200*	,955	30	,223
المحور الكلي للاستبيان	,075	30	,200*	,993	30	,999

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Fréquences

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	أنثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	4	13,3	13,3	13,3
	متزوج	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التصنيف المهني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	22	73,3	73,3	73,3
	عون تحكم	2	6,7	6,7	80,0
	عون تنفيذ	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
	من 5 إلى 10 سنوات	6	20,0	20,0	30,0
	أكثر من 10 سنوات	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	17	56,7	56,7	76,7
	ماجيتسر	4	13,3	13,3	90,0
	ماجيستير	1	3,3	3,3	93,3
	دكتوراة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الحوافز المادية	30	1,80	5,00	3,9267	,76561
بعد الحوافز المعنوية	30	2,00	5,00	3,7833	,72205
المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور	30	1,91	5,00	3,8485	,69944
N valide (liste)	30				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ابتعد عن تقليد الاخرين في انجاز ما كلف إلى من أعمال	30	1,00	5,00	3,9667	,96431
أشعر بالملل من تكرار الاجراءات الروتينية المتبعة في انجاز العمل	30	1,00	5,00	3,8333	,83391
أشعر بأن لى مساهمة بإنتاج افكار جديدة حول العمل	30	2,00	5,00	3,9333	,90719
لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقف معينا	30	1,00	5,00	4,0333	,99943
زملائي لديهم انطباع بأني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل	30	2,00	5,00	4,0000	,69481
أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	30	2,00	5,00	3,9333	,78492
لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء و تفسيرها	30	2,00	5,00	4,1000	,71197
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	30	1,00	5,00	3,8667	,81931
اتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	30	1,00	5,00	3,8667	,93710
أمتلك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل	30	1,00	5,00	3,5333	1,04166
أحدد تفاصيل العمل قبل بدأ بتنفيذها	30	2,00	5,00	3,9667	,92786
أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	30	2,00	5,00	3,8000	,80516
أطرح الكثير من البدائل عند التعامل من المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	30	2,00	5,00	4,1000	,71197
المحور الثاني: الابداع	30	2,23	5,00	3,9179	,54278
N valide (liste)	30				

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد الحوافز المادية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,189[a]	,036	,001	,54240

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الحوافز المادية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,306	1	,306	1,040	,316[b]
	Résidus	8,238	28	,294		
	Total	8,544	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع
b. Prédicteurs : (Constante), بعد الحوافز المادية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,391	,526		6,447	,000
	بعد الحوافز المادية	,134	,132	,189	1,020	,316

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد الحوافز المعنوية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,229[a]	,053	,019	,53765

a. Prédicteurs : (Constante), بعد الحوافز المعنوية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,450	1	,450	1,556	,223[b]
	Résidus	8,094	28	,289		
	Total	8,544	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع
b. Prédicteurs : (Constante), بعد الحوافز المعنوية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,265	,532		6,135	,000
	بعد الحوافز المعنوية	,172	,138	,229	1,247	,223

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,223[a]	,050	,016	,53843

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,426	1	,426	1,470	,235[b]
	Résidus	8,117	28	,290		
	Total	8,544	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع
b. Prédicteurs : (Constante), المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Ecart standard	Bêta	
1	(Constante)	3,251	,559		5,817
	المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور	,173	,143	,223	1,213

Coefficients[a]

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,000
	المحور الأول: نظام الحوافز و الأجور	,235

a. Variable dépendante : المحور الثاني: الابداع