جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضـــوع

فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية
دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات

من إعداد الطالب:

صالح محرز

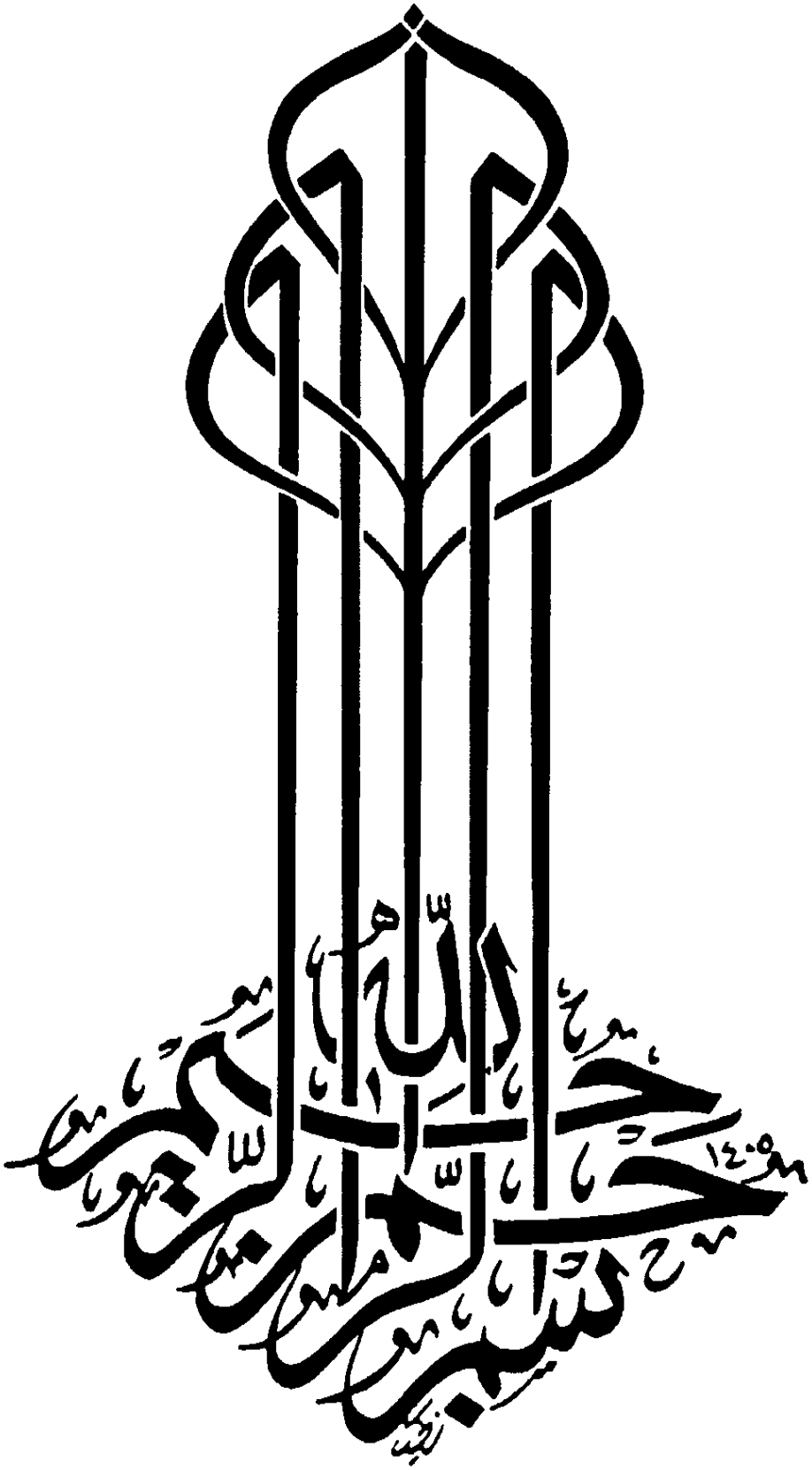
تحت إشراف:

أ. د. صالح فلاحي

لجنـــة المناقشـــة:

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د. حسين يرقي	أستاذ	جامعة المدية	رئيسا
أ.د. صالح فلاحي	أستاذ	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
د. نوى طه حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة	مناقشا
د. شوقي قبطان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مناقشا
د. سمير بن عمور	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مناقشا
د. خالد قاشي	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٠٩

شكر وعرفان

بسم الله الرّحمن الرحيم

« رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

النمل-19-

بادئ ذي بدء أحمد وأشكر المولى جل شأنه بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور، والذي يعد قطرة من بحر. والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين محمدًا وآله وصحبه أجمعين.

أتفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان لمن رسم الطريق لهذا البحث وقدم العون، إلى الأستاذ المشرف الدكتور: **صالح فلاحي** الذي لم يبخل عليّ بعلمه وجهده المتواصل وأفكاره النيرة وتوجيهاته وإرشاداته السديدة وآرائه القيمة وتخصيصه لي الأوقات الثمينة من أجل إثراء هذا العمل من بدايته حتى نهايته، فشكرا لك أيها الأستاذ الرمز.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة الأطروحة، والشكر موصول لكل من قدم المساعدة في الدراسة الميدانية بمؤسستي المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة.

وأختم شكري إلى الأخ الفاضل عبد الكريم محرز.

صالح العيد محرز

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين الذين رفعا يديهما إلى الباري عزوجل بالدعاء لي بالتوفيق، أطال الله في عمرهما وختم لهما بالطيبات الصالحات أعمالهما.

إلى إخوتي وأخواتي وزوجتي معنى المؤازرة الأصيل. وجميع أبنائهم أطال الله في عمرهم جميعا وجزاهم الله كل خير.

صالح العيد محرز

الفهارس

الفهارس

الموضـــــــــوع	الصفحة
شكر وتقدير.	
إهداء.	
فهرس المحتويـــــات.....	أ
فهرس الجداول.....	هـ
فهرس الأشكال.....	ي
المقدمة.....	1
الفصـــل الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافـــز	
المبحث الأول: مفاهيم التحفيز وخصائصه.....	12
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز.....	12
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز.....	14
المبحث الثاني: أدبيات التحفيز.....	17
المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية.....	17
المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية.....	20
المطلب الثالث: نظرية الاتجاهات الحديثة.....	28
المبحث الثالث: أنواع الحوافز.....	30
المطلب الأول: أسس تصنيف الحوافز.....	30
المطلب الثاني: الحوافز المادية.....	32
المطلب الثالث: الحوافز المعنوية.....	40
المبحث الرابع: أسس، متطلبات ومعوقات التحفيز.....	43
المطلب الأول: أسس ومتطلبات منح الحوافز.....	43
المطلب الثاني: معوقات التحفيز.....	45
المطلب الثالث: انعكاسات نظام التحفيز على أداء الأفراد.....	47
خلاصة الفصـــل.....	50
الفصـــل الثانـــي: الابداع الاداري في المؤسسة وعلاقته بنظام الحوافز	
المبحث الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه.....	53
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الاداري	53
المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري والملامح الرئيسية للشخصية المبدعة.....	57
المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية.....	62

المطلب الرابع: مستويات العملية الإبداعية..... 65
المبحث الثاني: عناصر والعوامل المؤثرة في الإبداع الإداري ومعوقاته 69
المطلب الأول: أنواع الابداع الاداري 70
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات..... 72
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري..... 75
المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري وأثره على أداء الافراد..... 77
المطلب الأول: المقومات الإدارية اللازمة للإبداع للإداري..... 78
المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الإبداعية..... 80
المطلب الثالث: دور الحوافز في المنظمات المبدعة..... 83
المطلب الرابع: أثر الابداع الاداري على أداء الافراد..... 85
خلاصة الفصل..... 87

الفصـــل الثالث: أداء المورد البشري في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية أداء الأفراد..... 90
المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري 90
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري ومحدداته..... 93
المطلب الثالث: مداخل تحسين أداء المورد البشري..... 95
المبحث الثاني: مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء..... 97
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء..... 98
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء..... 100
المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء المورد البشري 102
المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء..... 104
المطلب الأول: معايير تقييم أداء المورد البشري 104
المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم أداء المورد البشري 108
المطلب الثالث: الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري 112
المطلب الرابع: متطلبات نجاح طرائق التقييم..... 116
المبحث الرابع: مؤشرات تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها..... 119
المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء..... 119
المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء..... 122
المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء..... 125
خلاصة الفصـــل..... 127

الفصـــل الرابع: الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس ومؤسسة المطاحن الكبرى العوينات

المبحث الأول: واقع القطاع الصناعي وأهميته في التنمية الاقتصادية..... 130

المطلب الأول : مميزات وتحديات القطاع الصناعي الجزائري..... 130

المطلب الثاني: أهمية الصناعات الغذائية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهم معوقاتها..... 131

المطلب الثالث: واقع مؤسسات الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري وآفاق تطورها..... 134

المبحث الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة وتحليل مجتمع وعينة الدراسة..... 137

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة..... 138

المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات..... 139

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة..... 140

المطلب الرابع: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة..... 145

خلاصة الفصل..... 149

الفصـــل الخامس: اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل محاور الدارسة

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية..... 152

المطلب الأول: اساليب المعالجة الإحصائية **للبيانات** 152

المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة..... 155

المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي..... 157

المطلب الرابع: اختبار خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة..... 158

المبحث الثاني: دراسة صدق الاستبيان ومراحل اعداده..... 160

المطلب الأول: مراحل اعداد أداة الدراسة 161

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة 165

المطلب الثالث: ثبات اداة الدراسة..... 170

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة..... 172

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الاول..... 173

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني..... 175

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثالث..... 177

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الرابع..... 180

المطلب الخامس: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الخامس..... 182

خلاصة الفصل..... 183

الفصل السادس: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول: اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الاولى..... 187

المطلب الأول: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الجنس. 187

المطلب الثاني: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير السن. 189

المطلب الثالث: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد نظام الحوافز تبعا لمتغير المؤهل العلمي. 190

المطلب الرابع: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية. 191

المبحث الثاني: اختبار فرضية الدراسة الثانية..... 193

المطلب الأول: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد مقياس الإبداع تبعا لمتغير الجنس. 193

المطلب الثاني: الاختلاف في وجهات نظر أفراد الدراسة لأبعاد مقياس الإبداع تبعا لمتغير السن. 194

المطلب الثالث: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد الإبداع تبعا لمتغير المؤهل العلمي. 196

المطلب الرابع: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد مستوى الإبداع تبعا لمتغير الأقدمية. 197

المبحث الثالث: اختبار فرضية الدراسة الثالثة..... 198

المطلب الأول: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد أداء الأفراد تبعا لمتغير الجنس 198

المطلب الثاني: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد أداء الأفراد تبعا لمتغير السن. 199

المطلب الثالث: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد أداء الأفراد تبعا لمتغير المؤهل العلمي. 200

المطلب الرابع: الاختلاف في وجهة نظر أفراد الدراسة لأبعاد أداء الأفراد تبعا لمتغير الأقدمية. 202

المبحث الرابع: اختبار فرضية الدراسة الرابعة..... 203

المطلب الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى..... 203

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الأولى..... 205

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة..... 207

خلاصة الفصل 209

الخاتمة والنتائج..... 212

البيليوغـــرافيا..... 218

الملاحـــــــــق..... 231

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال	34
2	مقارنة بين معايير المكافآت بين الماضي والحاضر	37
3	مقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة	118
4	مؤشـــرات تقييـــم الأداء	120
5	التوزيع القطاعي للمؤسسات الخاضعة للتأهيل	136
6	عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة	143
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	146
8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	146
9	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	147
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	148
11	نتائج إختبار كولمجرو ف -سمرنوف	158
12	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	159
13	اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع	160
14	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة.	164
15	الاوزان المرجحة لمقياس الدراسة	164
16	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته	166
17	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته	167
18	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته	168
19	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته	168
20	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته	169
21	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	170
22	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	172
23	إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الاول	173
24	اجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني	176
25	إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الثالث	178
26	إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الرابع	180
27	إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الخامس	182

28	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير الجنس.	188
29	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير السن.	189
30	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير المستوى التعليمي.	190
31	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير الأقدمية.	192
32	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع حسب متغير الجنس.	194
33	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع حسب متغير السن.	195
34	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع حسب متغير المستوى التعليمي.	196
35	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع حسب متغير الأقدمية.	197
36	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد أداء أفراد العينة حسب متغير الجنس.	199
37	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس أداء أفراد العينة حسب متغير السن.	200
38	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس أداء أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	201
39	نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس أداء أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	202
40	نتائج اختبار **T-test** وتحليل الانحدار للفرضية الأولى	204
41	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الحوافز ومحور أداء العاملين	205
42	نتائج اختبار **T-test** وتحليل الانحدار للفرضية الثانية	206
43	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى الإبداع الإداري ومحور أداء العاملين	207
44	نتائج اختبار **T-test** وتحليل الانحدار للفرضية الثالثة	208
45	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى الإبداع الإداري ومحور أداء العاملين	209

فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو للحاجات	**23**
2	مكونات نموذج أمبايل للإبداع	**66**
3	نموذج الدراسة المقترح	**156**

المقدمة

مقدمـــــــة:

تتمثل التغيرات السريعة في عالم اليوم في بروز الانفتاح الاقتصادي والتحرر في المعاملات وخاصية المرونة. وهذه تعتبر كعناصر رئيسية في حركية المؤسسات الاقتصادية تؤدي إلى إضفاء المزيد من التنافس فيما بينها. وهكذا أصبح مصير المؤسسة الاقتصادية يتحدد، في ظل هذه المتغيرات، بما تحققه من أرباح ونتائج وعلى ما تمتلكه من قدرات تنافسية تبقيها في التواجد والتفوق على المنافسين وتصل بها إلى إرضاء العملاء. وتتكون هذه القدرات التنافسية للمؤسسات بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها بشرية، مادية، مالية، تقنية ومعلوماتية إلى منافع وقيم أعلى للعملاء.

فالتطور الحاصل على الصعيد العالمي وخاصة في مجال الأعمال أفرز وجود تراكم معرفي كبير، ساهم في الارتقاء بأساليب وفلسفة الإدارة في المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها وملكيتها والقطاع والنشاط الذي تعمل فيه. وأصبحت المنظمات كيانات اجتماعية معرفية إبداعية لا تقبل نماذج وفلسفات إدارية لا ترتقي إلى التحديات التي تواجهها في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغييرات.

فما تشهده منظمات الأعمال من تغيرات كبيرة على مستوى بيئتها في جميع المجـــالات الاقتصـــادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، التكنولوجية وازدياد حدة المنافسة بينها وبين المنظمات التي تعمل في نفس قطاع الأعمال كل هذه الظروف حتمت على المنظمات إعادة النظر في مستقبل بقائها واســـتمراريتها. وهذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة كل هذه الصعاب من خلال التكيف والتأقلم معها من أجل التقليل من شدة خطورتها، هذا من خلال إحداث تغييرات على مستويات معينة أو تغييرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لمواردها البشري لإيجاد حلول للمشاكل الكثيرة التي تواجهها منظمات الأعمال من أجـــل تحقيق مستويات أداء عالية.

والمصدر الحقيقي لتكوين هذه القدرات واستمراريتها يتمثل في: "المورد البشري" الفعال، باعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، هذا ما مكنها من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي، نظرا لانشغالها الكبير بالاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية، والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي الذي يشهدها العالم في إطار آليات اقتصاد السوق.

فالعديد من المؤسسات تعيش مرحلة حاسمة في تاريخها حيث أصبحت مسألة البقاء شـــغلها الشـــاغل، فبانتقال الاقتصاد إلى مرحلة جديدة أصطلح على تسميتها باقتصاد المعارف وانفجار الثورة التكنولوجية علـــى كافة الأصعدة تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية، فالنظرة للمورد البشري تحولت من مجرد يد عاملة إلى مصدر لخلق القيمة ومحرك أساسي لباقي موارد المؤسسة من مادية، تقنية، لما يمثله من ميزة تنافسية تـــوفر للمؤسســـة فرص الإبداع.

ففي ظل البيئة المتقلبة تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب المورد البشري الكفء الذي يمكن أن يدعم موقعها التنافسي ويضمن لها البقاء. وللحصول على الأفراد الذين يمتلكون مثل هذه الخصائص والسعي للمحافظة عليهم وتحقيق مستويات أداء مرتفعة، أصبح على المؤسسات السعي لإيجاد طرائق أكثر فاعلية في تحفيزهم للاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم. لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة، من أجل زيادة أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس، فإن المسؤولين عن إدارة شؤون الأفراد في منظمات الأعمال يسعون دائما إلى أن يحقق العاملون في إنتاجيتهم أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف، أو الحرص على تكوينهم وامتلاكهم للمهارات المختلفة لتحسين مقدرتهم على الأداء. إلا أن المقدرة وحدها غير كافية ليعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع للعمل. والواقع أن أداء الأفراد هو محصلة تفاعل عنصرين هما: المقدرة والرغبة على العمل. أما عنصر المقدرة على العمل فيتمثل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات يكتسبها الفرد بالتعليم والتكوين والابتكار والخبرة العملية، إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب. وهذا يعني أن أحد المحددات الرئيسية للأداء (الرغبة في العمل) الذي يتمثل في التحفيز لا يزال غائبا مع أنه يمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي امتلاك المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة.

وعليه، أصبح على الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا الموارد البشرية أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، فنية، مالية، بشرية وتنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة وذلك من خلال برامج تحسين وتنمية الابتكار والابداع التي توفرها المنظمات.

فالإبداع يمثل أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، فوتيرة الزمن في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع. و لم يعد كافيا أداء الأعمال في المنظمات بالطرائق الروتينية التقليدية. والاستمرار بتلك الطرق يؤدي إما إلى الوقوف وهو ما يعني الفشل أو التراجع عن الركب بدلا من المضي إلى الأمام، لأن المنظمة التي لا ترى الزيادة في نفسها فهي إلى النقصان أقرب ومتى كان الأمر كذلك فمصيرها الزوال.

والثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة في مجموع أفكار عامليها مهما اختلفت مكانتهم في الهيكل التنظيمي تتطلب تعاون كل الفاعلين في المنظمة بتوظيف معارفهم ومهاراتهم وأفكارهم لصالح تطور المنظمة. ويبرز دور الإبداع في منظمات الأعمال في سعيها نحو تنمية وتطوير قدراتها التنافسية، والعملِ على التحسين

المستمر والتجديد لمنتجاتها وخدماتها وأداء العاملين فيها. فالإنسان هو مصدر التميز في المنظمـــات. وقـــدرة الإبداع هي أحد الموارد الأساسية في المنظمة التي تخلق القيمة المضافة.

والمنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، علـــى الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي ببصرها إلى الأمام، حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة متألقة أفكارا وأداءً ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي الســـمات المميـــزة لأدائها وخدماتها.

لهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفا من أهدافها سيكون مصيرها التردي والانهيار في عالم التميز والمنافسة. ففي إطار الأعمال والشركات، فإن الإبداع جاء لتعزيز النجاح المستمر والأداء العالي والذي لا يتناقض مع متطلبات بيئة صعبة الفهم، وتجسيد هذا الأمر عملياً ليس بالأمر الهين وإنما يقتضي بالمؤسسات تحسين أدائها على اختلاف أشكالها وأحجامها لتتمكن من البقاء والاستمرار. ويعد التحفيز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. وهنا نجد إشكالية حقيقية تتمثل في عدم قدرة المؤسسات على توفير مثل هذا الأمر لاسيما في البلدان النامية.

أولا، مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من مشاكل في غاية من التعقيد والتشابك مما تؤثر سلبا علـــى أدائها وقد يؤدي في نهاية المطاف إلى زوالها من الوجود. ففي ظل الاقتصاد الموجّه والحماية التي تتمتـــع بهـــا المؤسسات الجزائرية من المنافسة العالمية بقيت هذه المؤسسات، لفترة من الزمن، تتعامل ببيروقراطية وأســـاليب إدارية جامدة ومناخ يسوده الصراع وعدم الرضا بين العاملين والإداريين في جانب، والمنظمات والمجتمـــع في الجانب الآخر.

فمعطيات هذا الواقع تقتضي إدارة جادة ترعى الحقوق وترفع مستوى المسؤولية والأداء. ممـــا يحـــتم تحديد الاستراتيجيات الفاعلة وتنظيم المسؤوليات وتشجيع الآليات التي ترقى بفكر وثقافة المنظمة. فالمنظمات في الجزائر على اختلافها، تواجه العديد من المشكلات الداخلية والخارجية، مما يؤثر بالسلب على أداء العاملين فيها، مما أدى في الكثير من الحالات إلى إفلاسها وإعادة هيكلتها ماليا ووظيفيا. غير أن كل هـــذه الحلـــول لم تُجدِ نفعا في إعادة بعثها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ومن بين الحلول الممكن الالتجاء إليها هي الحوافز التي تكاد تكون غائبة في السياسات التي تنتـــهجها معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. فالحوافز من الوسائل التي تجعل العمال يقدمون أفضل مـــا لـــديهم

لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مـــع بـــاقي العناصـــر الإدارية الأخرى. فالأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين لها أثر كبير علـــى مســـتوى الإبـــداع والأداء داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحسين أداء العاملين.

والنظرةُ الايجابية من قبل الإدارة للفرد وشعور الفرد بأهمية دوره في العملية الإنتاجية، يحفزانه للبـــذل والمساهمة أكثر بالأفكار الخلاقة، التي من شانها أن تؤدي إلى تطوير المنظمة، وتحسين أدائها وفعاليتها. ويمكـــن للإدارة أن تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، عبر تشجيعهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقـــة بالمنظمة ومستقبلها، وإفساح المجال أمامهم لوضع الأهداف أو المشاركة فيهـــا، ومســـاعدتهم في التصـــدي للمشاكل وحلها. كما أن السلوك القويم والمثالي للمدير يخلق الدافعية للإبداع لدى العـــاملين، ويرفـــع مـــن مستوى أدائهم.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة من خلال غموض عملية التحفيز وعدم وضوح مدى فعاليتها في المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسات محل الدراسة خصوصا. وعليه، فإن الغموض الذي يكتنف عملية التحفيز ربما حجب الكثير من طاقات الموظفين وأفكارهم الإبداعية أو بعضها من الظهور وهذا بذاته ليس من مصلحة المؤسسة.

من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة إبراز دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاسه على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومقارنته بواقع العلاقة المدروسة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري وعلاقته بأداء المورد البشري في مطاحن الأوراس باتنة.

ثانيا، فرضيات الدراسة:

لتشريح العلاقـــة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة تمت صياغة الفرضيات العدمية Ho التي سيجري اختبارها في هذه الدراسة.

- **الفرضية الأولى:**

H_0: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

- **الفرضية الثانية:**

H_0: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

- **الفرضية الثالثة:**

H_0: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

- **الفرضية الرابعة:**

H_0: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في المؤسستين قيد الدراسة وأداء مواردها البشرية.

التي يمكن تقسيمها إلى الفرضيات الآتية:

1. H_0: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وأداء مواردها البشرية.
2. H_0: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين مستوى الإبداع الإداري لمواردها البشرية.
3. H_0: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى الإبداع الإداري في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين أداء مواردها البشرية.

ثالثا، أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للاطلاع على الحوافز ودورها في تحسين مستوى أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة. وانعكاسها على الابداع الاداري لدى الافراد العاملين من خلال الوصول إلى جملة من الأهداف التي تتمثل في:

- الوقوف على مستوى الأداء للمورد البشري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة .والتعرف على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وهي التحفيز والنظريات المفسرة لها وكيفية إعدادها. بالإضافة إلى مختلف أنواع الحوافز المتوفرة في المؤسسة، وإزالة الغموض على مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وكيفية تقييمه.
- كما تحاول التعرف على أداء الأفراد العاملين كمتغير تابع من خلال التعرف على مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه ومفهوم وأهداف تقييم الأداء بالإضافة إلى التعرف عل مختلف طرق التقييم التقليدية والحديثة ومعايير ومؤشرات تقييمه.
- الوقوف على مستوى الابداع لدى المورد البشري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة والتعرف على أهم النظريات المفسرة لها وأساليب تنميتها لدى الفرد من أجل تحقيق لأهداف المؤسسة.

- التعرف على مدى العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية ومستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعامل ونظام الحوافز المطبق في المؤسستين المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة.
- التعرف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز فعالة، ومعرفة مدى مساهمة وملاءمة الحوافز المادية المقدمة من قبل الإدارة في رفع أداء المورد البشري بها، للوصول إلى نتائج تساهم في تطوير الأداء وتوضح مدى أهمية تطبيق الحوافز المادية ودورها في التأثير على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري وواقع تطبيق نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة والوقوف على مدى تأثير الابداع والحوافز على تحسين أداء المورد البشري العال في المؤسسة.

رابعا، أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتكمن أهمية البحث في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي عملية التحفيز خاصة وأنها تساهم مساهمة فعالة في التأثير على أداء الفرد في المؤسسة الصناعية وتحقيق أهدافها لها تأثير فعال على تحسين مستوى الابداع الاداري للمورد البشري في المؤسسة.

فالتحديات التي تواجهها الجزائر في الوقت الراهن تفرض على مؤسساتها تغيير أساليبها التقليدية، وتبني أساليب إبداعية تساعدها على مواكبة التطورات العالمية. بالإضافة للدور الفعال للإبداع الإداري ونظام الحوافز والعوائد المطبق في المؤسسة، والقائم على استراتيجيات طموحة طويلة المدى، وفقا لخطط وسياسات ومعايير تتناسب وحاجات المؤسسة. فالعديد من المنظمات تسعى إلى تنمية الإبداع الإداري من خلال الاستفادة من الحوافز المقدمة لرفع مستوى أداء المورد البشري فيها.

كما تكمن الأهمية في التعرف على سلوك فئة معينة من مجتمع الدراسة تتمثل في العمال ومدى تأثير الحوافز على أدائهم, إضافة إلى ذلك تبرز أهمية الموضوع في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبنى عليها حاضر المؤسسات ومستقبلها، والمكانة التي أصبحت تحتلها المعارف والمهارات ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

أضف إلى ذلك أهمية الدراسة للقائمين على إدارة الموارد البشرية للتعرف على أبعاد العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري للمورد البشري وأثرهما على تحسين أدائه في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة، والكشف عن العوامل التي تحيط بالأداء البشري وسبل تقييمه والأسباب التي قد تكون وراء انخفاض مستواه في المؤسسات محل الدراسة.

خامسا، منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد. وبما أن للدراسة مقاربتان كمية ونوعية فإن ذلك يستوجب الاستعانة بالأسلوب الوصفي في الأولى وهي طريقة لوصف الظاهرة تحت الدراسة وذلك من خلال وصف وتحليل أهم الحوافز التي تطبق في المؤسسات، للوصول إلى فهم كيفية تأثيرها على أداء الأفراد العاملين. أما الجانب الكمي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة مقارنة هنا سيتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة موضوع الدراسة أثر الحوافز على أداء الأفراد العاملين وانعكاساته على الابداع الاداري، في مؤسسة النطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس باتنة وتحليلها والوقوف على دلالتها والخروج بنتائج.

سيتم الاعتماد في الحصول على المعلومات لهذه الدراسة من الكتب والدوريات والمقالات العلمية المنشورة والأبحاث المتعلقة بالموضوع بمختلف اللغات التي تناولت موضوع الحوافز والأداء والابداع الاداري. أما الجانب الكمي والقياسي فقد تم الحصول على المعلومات من المؤسسات محل الدراسة ذاتها. كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجه لعينة مكونة من عمال وإطارات من المؤسستين ويضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package for Social Sciences*)، والمعروف اختصارا بـــ *SPSS*، بالإضافة إلى برنامج إيكسيل *EXCEL*

سادسا، هيكل الدراسة:

لتجسيد هذا البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة منه، فإن الخطة المعتمدة ستعالجه في جزئين، جزء نوعي وآخر قياسي. تضمن الجزء الأول ثلاث فصول، أما الجانب القياسي فصلين وخاتمة توضح أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

تطرق الفصل الأول الإطار النظري للحوافز، وتم دراسة ذلك من خلال أربعة مباحث: يستعرض الأول مفاهيم التحفيز وأهميته وأهدافه وخصائصه. وتناول المبحث الثاني مختلف النظريات المتعلقة بالحوافز؛ ويليه المبحث الثالث من نفس الفصل ليستعرض مختلف أنواع الحوافز؛ أما المبحث الرابع فقد عرض الأسس والمعوقات التي تعترض تطبيق الحوافز.

الفصل الثاني سيتعرض للمفاهيم المتعلقة بالإبداع الاداري لدي الأفراد تم دراسته من خلال ثلاثة مباحث تطرق الاول إلى مفهوم الإبداع وخصائصه ومراحله ومختلف مستويات العملية الإبداعية؛ أما المبحث الثاني يتعرض إلى العناصر والعوامل المؤثرة في الإبداع الإداري ومعوقاته؛ يليه المبحث الثالث الذي سيعرض مقومات الأساسية للإبداع الإداري وأثره على أداء الأفراد وأهم الأساليب المستخدمة لتوليد الأفكار الإبداعية. ودور الحوافز في المنظمات المبدعة.

الفصل الثالث يلقي الضوء على مفاهيم نظرية حول أداء المورد البشري. ويعالج المبحث الأول مفهوم أداء الأفراد والعوامل المؤثرة فيه وانعكاسات نظام الحوافز عليه؛ والمبحث الثاني يتناول مفهوم وأهداف عملية تقييم الأداء؛ والمبحث الثالث فقد خصص لتحديد المعايير والطرائق المختلفة للتقييم؛ أما المبحث الرابع فقد تناول مختلف مؤشرات تقييم أداء الأفراد بالإضافة إلى التطرق للصعوبات التي تواجه عملية التقييم.

أما الجانب الكمي فقد ركز على دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة. وهذه الدراسة الميدانية سيتم تقسيمها إلى ثلاث فصول خصص الأول منه لعرض تشخيص هاتين المؤسستين والتعرف على واقع الإبداع والحوافز فيهما وتوضيح الأهمية الاقتصادية لقطاع الصناعات الغذائية وتحديد المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.

وتم تخصيص الفصل الخامس لإجراءات الدراسة الميدانية بدءا بعرض أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات والتعرف على صدق وثبات الاستبيان أداة الدراسة المعتمدة ومراحل اعداده. إضافة إلى عرض متغيرات ونموذج الدراسة ودراسة اعتدالية التوزيع الطبيعي. وفي المبحث الأخير سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على جميع محاور الاستبيان في المؤسستين قيد الدراسة.

أما الفصل السادس الاخير من البحث فيتضمن اختبار الفرضيات الصفرية للدراسة ومناقشة نتائجها المطبقة في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومؤسسة مطاحن الأوراس باتنة. باستخدام أدوات إحصائية كاختبار ستيودنت ومعامل الارتباط ومعامل التحديد؛ لينتهي البحث بخاتمة لهذه الدراسة ومجموعة من الاستنتاجات والملاحظات التي تم التوصل إليها من خلال أدبيات الدراسة والتطبيق الميداني.

الفصل الأول

الفصل الأول
مفاهيم أساسية حول الحوافز

من المعروف أنه لكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى إتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها، والوصول إلى حالة الرضا والاستقرار، لذا من الضروري الجمع بين العمل وسد الحاجات ورفض النواقص لدى الأفراد حتى نضمن حماسهم واندفاعهم للإنجاز، الذي هو في مصلحته النهائية انجاز أكبر للمؤسسة ونجاح باهر لطموحاتها والتقصير في هذا المجال يهدد المؤسسة بالتراجع، كما يعرض أفرادها وكوادرها إلى ترك العمل، أو الإنتقال إلى مشروع أضمن.

وعليه، إذا أرادت إدارة المؤسسة أن تدفع الأفراد العاميلن نحو زيادة الانتاج وتحسين مستوى الأداء فيجب أن تركز على نوعية الحوافز المطبقة التي تناسب دوافعهم وسلوكاتهم وكيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهدافهم الذاتية والأهداف الكلية للمؤسسة.

ومما لاشك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لمجهود العمال ورفع مستوى أدائهم، إذ أنه إذا توفرت القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات فإننا لا يمكن ضمان الحصول على أداء جيد إنما ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه الحافز، فهذا الأخير هو الذي ينمي الرغبة في العمل لدى العاملين ويبعث الرضا والإستقرار في نفوسهم، وهذا ما جعل الحوافز محل اهتمام الباحثين.

إذ تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين لديها وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها وغيرها من الأهداف. وانطلاقا من هذه المعطيات سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم اساسية للتعرف على نظام الحوافز من خلال التطرق إلى مفهومه، أهدافه، مختلف النظريات المفسرة له باللإضافة إلى انواعه. والشروط الواجب توفرها لتطبيق نظام حوافز فعال في المؤسسة وعوائق تنفيذه.

المبحث الأول: مفاهيم نظام التحفيز وخصائصه

تدخل الحوافز في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية في سعيها إلى إدارة العنصر البشري بها بهدف ضمان بقائه وولائه للمؤسسة. وتهدف الحوافز إلى تشجيع همم العاملين نحو تأدية وظائفهم. وعلى الرغم من أن عملية التحفيز تبدأ من خارج الفرد كالحصول على الأجر والمكافآت، إلا أن نتيجتها تنبع من داخله على إعتبار أنها عملية تركتز على معرفة دوافع السلوك الهادف لإشباع حاجاته.

وعليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة رغبات العامل وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، إذ لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه لذا وجب تحريك تلك الدوافع من خلال أدوات ووسائل معينة وتعتبر الحوافز من العوامل التي تهدف إلى اثارة القوى الكامنة في المورد البشري.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول نظام التحفيز

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية لفهم الموضوع محل الدراسة وبمثابة مفتاح الدخول لأي بحث. ورغم الاختلاف في تحديد مفهوم التحفيز فأحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنه رغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً، لذلك سيتم التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالتحفيز.

حيث اعتبرت على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) ومجموعة إجراءات ونظم ذات طبيعة مادية ومعنوية توفرها إدارة المنظمة وتطبقها على جماعة العاملين، وهذه تثير رغباتهم وتحقق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها والتي تحتاج إلى إشباع.[1]

كما يعرف على أنه مجموعة من القوى التي تحرك الافراد لأن يتصرفو بطرق واتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف معينة.[2] ويقصد بالتحفيز أيضا توافر المنافع الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول عليها.[3] كما ينظر إليها على أنها مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين.[4] وهناك من عرف الحافز كمحرك للسلوك، حيث يعتبر القوة التي تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين وهي الوسائل أو العوامل التي توجه سلوك الإنسان إلى ناحية معينة.[5]

---

[1]- عمر وصفي عقلبي، **إدارة القوى العاملة**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002)، ص.304.

[2] - Michel Amiel, Francis Bonnet, Joseph Jacobs, **Management de L'administration**, 2ème édition, (Bruxelles: de Boeck & Larcier, 1998), p. 61.

[3]- Sarah. G. Thomason, **A Textbook Of Human Resource Management, (Great Britain**: Short Run Press,2001), p.128.

[4]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.213.

[5]- حسن محمد عبد الغني، **مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر**، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002)، ص.161.

وتعرف أيضا بأنها" العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.[1] وثمة من ينظر إليها على أنها أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية كما ونوعا مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.[2]

ومن خلال طرح التعريفات السابقة لمفهوم التحفيز يمكن استخلاص مايلي:

- الحافز نوعان مادي ومعنوي؛
- تتفق في أن الحوافز وسائل أو أساليب أو مغريات أو قوى؛
- أنها تثير، توقظ، تحرك، تنمي، تحث، توجه السلوك والأداء الإنساني؛
- تهدف لتحريك قدرات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة وبذل الجهد في أداء العمل؛
- إنها الوسيلة التي يمكن استخدامها لإشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته.

تستخدم المنظمة أنواعا من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي، مدة عمله ومستواه الإداري. وتؤثر إمكانات المنظمة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

وتحفيز العامل يتم من خلال عوامل داخلية وخارجية تشجع الأداء الفردي والجماعي، كما أن درجة التحفيز لا يتم معرفتها إلا عن طريق مستوى الأداء، المواقف وردود الأفعال الايجابية والرضا عن العمل الذي يظهر بوضوح. حيث أن الفرد المحفز هو العامل الذي يرغب فعلا في إنجاز عمله بأحسن صورة ممكنة ويتجلى ذلك من خلال مجهوداته، تعاونه، انظباطه وإخلاصه. فالتحفيز يعتمد على وجود دوافع مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية وهذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، يمكن معرفة هذه الحاجات من خلال السلوك الذي يتأثر بالعوامل الآتية:[3]

- السبب: وهو أي تغيير في ظروف العامل الداخلية والخارجية؛
- الدافع: ما يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته؛
- الهدف: الغاية التي يسعى العامل لتحقيقها.

والملاحظ أن هناك خلط بين الحافز ومفاهيم أخرى كالدافع والحاجة، فكل من الحافز والدافع يشتركان في الاثر الذي يخلفانه على السلوك. فالمنبهات الخارجية، الحوافز، لا تستطيع لوحدها أن تستثير السلوك إذا لم

[1]- مهدي زويلف، **إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية**، (عمان: دار مجدلاوي، 2000)، ص.275.

[2]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص.113.

[3] - Sarah. G. Thomason, **Op. Cit.,** p.130.

تتجاوب مع عوامل داخلية، دوافع، كما يستعمل الكثير من الباحثين مصطلحي الحافز والدافع للتعبير عن ظاهرة الدافعية.[1]

إن الحوافز عبارة عن عوامل داخلية وخارجية تحرك الفرد من أجل اعادة التوازن الذي اختل، يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون إذ تعد من عوامل جذب من شأنها أن تعزي الأفراد بالالتحاق إلى العمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

لكل نظام أهمية وأهداف يسعى لتحقيقها، كذلك الحال لنظام الحوافز، فهو يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات فالاهتمام بهذا الموضوع بدأ مع بداية الفكر الاداري ممثلا بحكرة الادارة العلمية وتطور عبر مراحل بوتائر متصاعدة. فالتحفيز يعتبر المقابل للأداء المتميز إذ تسعى من خلال تطبيقه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. يمكن إيجازها في ما يلي:

أولا، أهداف نظام التحفيز في المؤسسة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة ضمن إستراتيجيات محددة. وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يأخذ هذا في الحسبان ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. ولتحقيق هذا الهدف يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم. إن هذا التقسيم يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل داخل كل وحدة تنظيمية.

وعليه، فالحوافز تهدف إلى عدة أهداف مختلفة متباينة من حيث أولويتها إذ يوجد مزيج من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. فهي تهدف إلى تعبئة جهود كل العاملين من أجل الوصول إلى زيادة الإنتاجية والربح،

[1]- حول الفرق بين المصطلحين بان الدافع حاجة يسعى الانسان لاشباعها بينما الحافز هو الوسيلة التي يمكن بها اشباع هذه الحاجة، ويمكن أيضا إعتبار الدوافع مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وهي التي تختلف عن الحوافز التي تعبر عن عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من اداءه لعمله، فالفرق يكمن اذا في مصدر القوى، فالحوافز والحاجة والدافع تصدر من داخل الفرد واستثارة الحاجة والدافع تؤدي إلى البحث عن مشبع أو حافز الذي يصدر من عوامل خارجية، فالحافز يتميز بأنه يشبع الحاجة ويخفف من الدافع عندما يتم الحصول عليه، كما أن العلاقة بين الحافز والدافع كالعلاقة بين المثير والاستجابة له. فالحافز لا يستثير الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي ترتبط بالدافع، وقد يكون الحافز أكثر من دافع فمثلا إذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل فهي ليست حافزا ماديا فقط تخاطب دوافع البقاء، بل تعتبر حافزا أدبيا ونفسيا ومعنويا يوقظ الكثير من الدوافع الاجتماعية. ويمكن الحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدوافع وكلما خاطب الحافز عددا أكبر من الدوافع في نفس الوقت فإن تأثيره قد يكون أكبر. لمزيد من المعلومات انظر: إبراهيم الغمري، **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، دون تاريخ النشر)، ص.31؛ أيضا جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، (بوزريعة: الجزائر، دار هومة للنشر والطبع والتوزيع، 2002)، ص.12.

مما يؤدي إلى رفع دخل العامل وتحسين مستوى معيشته.[1] بالتالي، فإن الهدف الأساسي يتمثل في جعل الفرد يحقق أداء متميزا. وعلى العموم تتمثل أهداف التحفيز في النقاط الآتية:[2]

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، مبيعات وأرباح، بالإضافة إلى تخفيض الفاقد في العمل مثال على ذلك تخفيض التكاليف وكمية الخامات والفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى. كل هذا يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع أي خلق صورة مشرفة لها.
2. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإداراتها ومع أنفسهم وزملائهم.
3. جذب الكفاءات إلى المؤسسة وإشعار العاملين بروح العدالة داخلها ورفع روح الإنتماء والولاء، والحث على النظام بين الموظفين طالما تمنحهم المؤسسة فرص التعبير عن آرائهم وفرص الترقي والتسلسل الهرمي الإداري.
4. تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها ذلك أن الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة. ويعتبر الإبداع هدفا متجددا ومطلوبا ويتأصل من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها: تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج، وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز، والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد والعاملين وتنسيق أولوياتها وتدعيم التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
5. ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، وهنا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وأفضل الخدمات لموظفيها المادية والمعنوية لرفع مستوى معيشة العامل ورفع الروح المعنوية لديهم والعمل باخلاص.

---

[1]- لا يزال اهتمام الإداريين موجها نحو الاستفادة من طاقات الأفراد في تنفيذ الأعمال، والحوافز أحد أهم الوسائل لاستخراج طاقة العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويرى بعض الكتاب انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم... وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وتحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين؛ انظر:

Michel Armstrong, **Humain recourses Management Practice,** 10th edition, (London, Kogan page limited, 2006), p.89

[2]- انظر عبد المعطي عساف، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، (عمان: دار زهران، 2003)، ص.128؛ وأيضا إيهاب صبيح محمد زريق، **العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين**، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001)، ص.37؛ أيضا هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007)، ص.16.؛ أيضا أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.256؛ أيضا

Steven H Appelbaum, and Loring Mackenzie, "Compensation in the year 2000: pay for performance?", **Health Manpower Management**, Volume 22 Number 3, p.79.

6. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها باهداف المجتمع: من نتائج استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه وإنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية من السلع والخدمات وتوفيرها في الزمان والمكان المناسبين وهذا ينعكس ايجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع.

وبالتالي عند وضع نظام للحوافز في المؤسسة لا بد أن نأخذ بعين الإعتبار الهدفين الرئيسين الآتيين:[1]

أ. **الهدف الإقتصادي:** تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لنظام الحوافز، وبالتالي فهو يهدف إلى تنويع وتحسين نوعية منتجات وخدمات المؤسسة المطبقة لهذا النظام وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب. **الهدف المعنوي:** هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز.

ثانيا، أهمية نظام التحفيز في المؤسسة:

تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتعتبر الحوافز ذات أهمية كبرى لها تأثير فعال في إدارة العملية الإنتاجية إذا استخدمت بطريقة عقلانية، فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة. ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:[2]

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته والمحافظة على جودته وتحسينه، وخفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات والمحافظة على الآلات وصيانتها، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة، في نهاية كل أسبوع مثلا؛
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال على قدر جهده، وتحقيق رضاهم وإشباع حاجتهم الضرورية؛
- تشجيع الابتكارات والابداع لدي الافراد العاملين؛
- تؤدي الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا إذ تؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

كما يمتاز نظام التحفيز بمجموعة من الخصائص والسمات إذ يوفر هذا النظام محفزات اقتصادية بمبالغ كافية لأنها ذات مرونة وتسمح للأفراد باستخدامها لإشباع حاجاتهم غير الاقتصادية؛ إذ يوفر عدد كبير من المحفزات لإشباع مختلف الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية والذاتية كما يوفر محفزات دافعية تتعلق بالعمل

[1]- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, **Management of Organizationl: Leading Human Resources**, Ninth Edition, (Pearson International Edition, 2010), p.23.

[2]- فايزة الزغبي، إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، (عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2005)، ص.126؛ أيضا Appelbaum, And others, **Op.Cit.**, p.81; And Paul Hersey And others, **Op.Cit.,** p p.24-26.

نفسه وبطرقة تصميمية لكونها الأساسية للاندفاع للإنتاج. كما يوفر للأفراد الدعم والمساندة لتعلم كيفية إشباع حاجات جديدة وكيفية النجاح في مهمات قد تكون صعبة ولكنها ضرورية للحصول على حوافز مهمة لهم.[1]

والملاحظ أن مفهوم الحوافز ليس مفهوما مطلقا وثابتا، بمعنى أن كل نظم الحوافز ليست واحدة في كل المجتمعات، بل تتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة وتبعا للهدف الذي وضع من أجله، كما أن الحوافز تقاس بما يمكن أن يسميه رجل الاقتصاد" التضاؤل الحاد لعائد الكفاية" وهذا يعني أنه كلما اهتمت المؤسسة بنظام الحوافز وعملت على التوسع في استخدامها بكثرة ظهرت آثاره على العاملين، إذ تفقد الحوافز قيمتها.

المبحث الثاني: أدبيات التحفيز

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد أن نظام الحوافز مَرت بعدة مراحل ولكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من افترضات وقيم ساعدت على تكوينه، فهناك عدة نظريات في ميدان التحفيز، حيث كان لكل نظرية بعد معين تغطي بمجموعها أبعاد كثيرة وتشكل دراسات لا بد منها لكل إدارة. ومن أبرز الرواد الذين تطرقوا لموضوع التحفيز نجد: فريديريك تايلورFrederick W. Taylor ، التون مايو Georges Elton Mayo آدمز ماغريغور Douglas McGregor، ويمكن تصنيف النظريات التي عالجت هذا الموضوع إلى:

- النظريات الكلاسيكية؛
- نظريات العلاقات الإنسانية؛
- نظريات الإتجاهات الحديثة.

المطلب الأول : النظريات الكلاسيكية Classical theories

اعتبرت النظريات الكلاسيكية المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، أهدافها تعظيم الأرباح. وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها، فمحور اهتمام هذه النظريات

[1]- تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة، وتطور عبر مراحل الفكر الاقتصادي وقد أصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي لأسباب عدة نذكر منها زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم توظيفها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحتم على المنظمات اجتذاب أكبر الكفاءات وتحفيزها حتى تواكب استخدام الوسائل التقنية المتطورة، أضف إلى ذلك غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، والتنظيمية المعقدة، والمتشابكة، الأمر الذي جعل موضوع التحفيز مجالا خصبا للعديد من البحوث العلمية، بالإضافة إلى تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة خاصة ما تعلق بدور النقابات للتشريعات الحكومية، دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير هذه القيود والتحديات، كما أن زيادة حجم المنظمات واتجاه أنشطتها نحو التدويل، دفعها إلى استخدام الحوافز المادية والمعنوية كإحدى وسائل إقناع من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم أو دولتهم. لمزيد من المعلومات انظر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص ص. 22- 24.

كانت الإنتاجية وزيادتها بالإضافة إلى ترشيد الأداء. لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته. وتتمثل أهم هذه النظريات في:

أولا، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: The theory of scientific management Frederick Taylor

يعتبر فريديريك تايلور Frederick W.Taylor[1] الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى التعرف على أفضل الطرائق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم، ويعتبر من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، حيث ركز على أهمية الحوافز المادية، وافترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال.

وقد لخص تايلور خبراته في كتابه المميز "الإدارة العلمية Scientific Management" الذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وأقصى رفاهية للعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا بحيث لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة بل على العكس من ذلك، فإن مصالحهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع الأفراد العاملين إلى بذل المزيد من الجهد مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة.

وبغض النظر عن اهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي، فقد كانت متفردة في عصرها بالتركيز على دور العاملين كأفراد فقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت تتمثل الأولى في ضرورة العناية بإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها، أما الفكرة الثانية فهي اعتقاد تايلور أن زيادة أجر العاملين يزيد دافعيتهم للعمل ومن إنتاجيتهم.[2]

1- فريديرك وينسلوا تايلور واقتصادي أمريكي (1856- 1915م). اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أي نظرته إلى الإدارة كانت من أسفل (الورشة). تنسب إليه مدرسة الإدارة العلمية، حيث يرجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ تايلور F.Taylor (من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع) مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها: غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل، غياب حوافز تشجيعية للعمال، تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية. للإطلاع أكثر انظر:

- http://www.infpe.edu.dz/publication/ private/ administration%20sec_moy/ System_educ/.pdf

2- Frederick Winslow Taylor, **Ch. 2: The Principles of Scientific Management**, (National Humanities Center, excerpts); And Sigmund Wagner Tsukamoto, An Institutional Economic Reconstruction Of Scientific Managment: On Tht Lost Theoretical Logic Of Taylorism, **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 1, (2007), p.p 105–117.

إلا أن تصور تايلور قوبل بهجوم وانتقاد كبير تمثل فيما يلي:[1]

- تجاهلت النظرية الناحية الإنسانية للأفراد حيث ساوى تايلور بين البشر والآلات وأهمل العنصر البشري، لأن توفر عوامل الإنتاج المادية والفنية الجيدة لا تكفي لوحدها لتحقيق إنتاجية جيدة إلا بوجود العنصر البشري الذي يعامل معاملة حسنة يحترم فيها أحاسيسه ومشاعره بإعتباره كائنا حيا وليس مجرد آلة.
- يعمل الإنسان المعاصر لإشباع أكثر من حاجة. وبالرغم من أهمية الحافز المادي إلا أنه ليس الدافع الوحيد.
- اعتبر تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وهذا افتراض غير دقيق، إذ تجاهلت النظرية أثر الحوافز المعنوية في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

ثانيا، نظرية X وY لدوغلاس ماجريغور Douglas McGregor:

يقارن ماغريجور صاحب هذه النظرية بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين، نظرية X، تجاه الفرد الذي يرونه يميل إلى الكسل وغير خلاق وإنه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل، بفرضيات السلوكيين، نظرية Y، الذين يرون الإنسان خلاقا بطبيعته ولا يحتاج إلى من يحثه على العمل ولديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها وتوجيهها.[2]

وتتمثل أهم إقتراحات كل من النظريتين XوY في أن نظرية X تصف النظرة التقليدية المتشائمة للعامل وذلك نتيجة افتراضاتها عن حقيقة النفس البشرية التي تتميز بأن الإنسان سلبي وكسول بطبعه ولا يحب العمل. وعليه، أن يواجه بنوع من الشدة أو الحزم من المرؤوسين لإنجاز العمل.[3] بمعنى آخر، يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان لإنجاز العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل. كما أن الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب وبالتالي فالأجر والمزايا المادية هي أهم حافز والدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان، الذي يتهرب من المسؤولية.

وعلى العكس مما تضمنته نظرية X، فإن نظرية Y تفترض بأن الإنسان ليس كسولا بطبعه، والعمل وبذل الجهد أمر طبيعي في الإنسان، ويمكن دفعه إلى العمل من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية. كما أن للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات التي يسعى لإشباعها فهي لا تقتصر فقط على الأمن والحاجات الجسمية

---

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص.24؛ وأيضا Christian Grönroos, From Scientific Management to Service Management, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 5 No. 1, (1994), pp.5-20.; Hugo J. kijne, **Scientific Management, Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?, (**USA, Kluwer Academic Publishers Group, 1996 **),** PP.163-165.

[2]- Paul Hersey And others, **Op Cit,** p.48.

[3]- Richard E. Kopelman, David. J. Prottas, Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions, **Journal of Managerial Issues**, Vol. 26 Number 4, (2012), p.p. 450-462; And Ramesh Kumar Moona, Supian Mohamad Nor, The Relationship between McGregor X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,** Vol. 3, No 5, (May 2013), p p.716.717., And

محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، (عمان: دار الشروق للنشر، 2007)، ص.37.

ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، كما يسعى الإنسان دوما للمسؤولية ومستعد لتحملها.[1]

يظهر أثر هذين النوعين من الافتراضات حول الطريقة التي تعامل بها المؤسسة عامليها. فالإدارة التقليدية التي تؤمن بالنظرة المتشائمة عن الطبيعة البشرية ذهبت إلى الشدة والضغط والرسمية في إلقاء الأوامر وفي إحكام الرقابة على مجهودات العاملين، فاستعملت في ذلك الأجور ترفعها إن زاد العاملون مجهوداتهم وتخفضها إذا قلل هؤلاء إنتاجيتهم كما تستعمل التهديد بالعقاب والحرمان من الأجر أو الوظيفة.

وبالتالي، فالمؤسسة بهذه الطريقة لا تجني إلا العداء فضرورة تفهمها من الزاوية المتفائلة، نظريةY، وأن تحسن المؤسسة قيادتهم بطريقة تساعدهم على إظهار إمكانيات الإبداع ومقابلة دوافعهم الاجتماعية عن طريق المشاركة الإدارية التي يتم بها توحيد جهود العاملين والمؤسسة وتكامل مصالحها بحيث يحقق العاملون أهدافهم من خلال أهداف المؤسسة.

من خلال التطرق لمختلف آراء رواد النظرية الكلاسيكية نجد أنها نظرية متشائمة تعتمد على أن الأفراد العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد. والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

سميت هذه النظرية بالكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة. وعليه، فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها آدمية الإنسان ومعاملته كالآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية ويتحسن الأداء، متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوك الأفراد العاملين وهذا ما جاءت به نظرية العلاقات الانسانية.

المطلب الثاني: نظريات العلاقات الإنسانية

امتازت النظريات بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه. فالمنظمة وفقها تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة، كما أنه ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، إنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية. فهو نشط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

[1]- Salisu Lawan Indabawa, Zakari Uba, Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations, **European Journal of Business and Management,** Vol.6, No.25, (2014**),** p.170**.** And Kopelman And others, **Op. Cit.,** p.p 450-462.

لذا ركزت المدرسة في هذه المرحلة على أهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية. كما اتبعت الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية لكن مع اختلاف في نقطة التركيز، إذ وجهت تركيزها وعنايتها للعنصر البشري.

أولا، نظرية العلاقات الإنسانية لـــ: إلتون مايو *Georges Elton Mayo*:

في العشرينات من القرن العشرين، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية أهم روادها التون مايو.[1] ركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتحاور وإبداء الآراء، هذه النظرية على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسات التي أجريت في مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد ظهرت كرد فعل عكسي تجاه أفكار ومفاهيم الإدارة العلمية التي تزعمها فريديريك تايلور.[2]

وتم خلال الدراسة عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما.[3]

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب

---

[1]- عاش التون مايو في الولايات المتحدة بين عام (1880- 1949) وهو من أصل استرالي اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية، واهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية والمؤثرة في الإنتاج. قام بعدة أبحاث أهما البحث الذي أجراه في هاوثورن حيث تعتبر دراسات الهاوثورن أساس لمدرسة العلاقات الإنسانية كما يعتبر مايو أبا لهذه المدرسة، بدا مايو قبل أن يقترن اسمه في دراسات الهاوثورن بدراسة اثر الأحوال الجوية على إنتاجية العامل مثل الإضاءة كما بدا برصد وقياس اثر التعب وفترات الراحة على الإنتاجية. انظر:

-http:// www.dr-saud-a.com/ vb/ showthread.php

[2]- ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية "*Human relations school* 1930-1970" كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، وهي البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وهذا النوع من الفكر الإداري، التقليدي، ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرائق والهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري...ومن الإعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، كبر حجم المشروعات، ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية، زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن. انظر:

Georges Elton Mayo, **The Human Problems Of An Industrial Civilization**, (London: Routledge New Fetter Lane, 2003), p.54 - 57.

[3]- Salisu Lawan Indabawa, **Op.Cit.,** P.P.168-169., And Mayo, **Op.Cit.,** P.63. And Kyle Bruce, Chris Nyland, Elton Mayo and the Deification of Human Relations, **Reprints and permission Journal**, Vol.32, No.3, (2011), p.p.384 – 389.

العمل فيه كانت الانتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الانتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.[1]

ويمكن تلخيص أهم نتائج تجارب إلتون مايو على النحو التالي:[2]

- وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت الأولى مرتفعة كانت الثانية كذلك.
- التخصص الزائد في العمل يصيب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط ومنمط لساعات طويلة.
- وجود حاجات ذات طبيعة معنوية تختلف عن حاجة الأجر يرغب العامل في إشباعها مثل الحاجة إلى إثبات الذات، الاحترام.
- للحوافز المعنوية تأثير قوي في زيادة إنتاجية الإنسان في العمل وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.
- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل، خلفيته الاجتماعية، وروحه المعنوية.
- التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية تربط بين العاملين أكثر منها هياكل جامدة تتمثل في الوحدات والأقسام المختلفة.

ثانيا، نظرية ماسلو في تدرج الحاجات *Maslow's theory of Hierarchy of Needs* :

قد قام ماسلو Maslow بتصنيف الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات. واعتبر كل فئة منها درجة وأن مجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ الأولوية لدى الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته، وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ بالسعي لإشباع الحاجات في الفئة أو الدرجة الثانية، وهكذا فكلما أشبع حاجات ورغبات اتجه لأعلى حتى الدرجة الخامسة بتحقيق الذات.[3] والشكل التالي يوضح هذه الحاجات:

---

[1]- **Ibid**.

[2]- Mayo, **Op. Cit.,** P.P. 110 – 117.

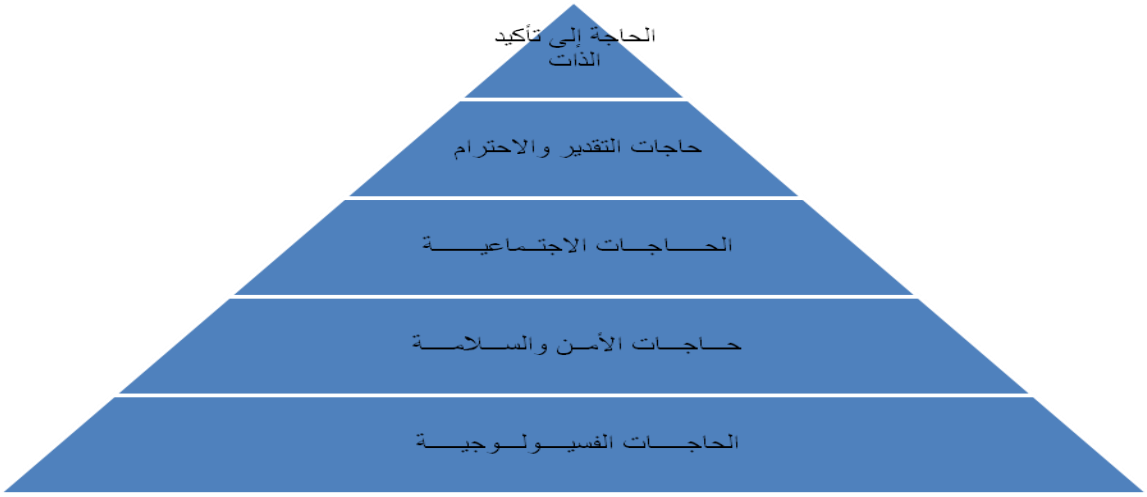
[3] -Joseph W. Weiss , **Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross- Cultural Dynamics**, (Washington. D. C: Library of Congress, 2001), P77**.**

يعتبرها بعض الكتاب من أفضل النظريات في دراسة حاجات الإنسان، وقد قدم أبراهام ماسلو Abraham Maslow هذه النظرية في ضوء ملاحظاته للمرضى لفترة طويلة، بإعتباره متخصصا في علم النفس التحليلي والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا. لمزيد من المعلومات انظر: جيرالد جرينبيرج، روبرت براون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، الطبعة السابعة، (الرياض: دار المريخ، 2005)، ص.35. أيضا

Robert J. Taormina, Jennifer H. Gao, Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs, **American Journal of Psychology,** University of Illinois**,** Vol. 126, No. 2, (2013), p.p. 155 – 157

الشكل رقم 1

هرم ماسلو للحاجات



Source: Abraham. H. Maslaw, "A Theory of Human Motivation", Originally Published in **Psychological Review**, Volum 50, P.374

يتكون هرم ماسلو للحاجات من الفئات الآتية:[1]

1. الحاجات الفسيولوجية (*Physiological Needs*):

تتكون الحاجات الفسيولوجية من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، مثل: الحاجة للطعام والماء ومكان العيش، وتتمثل هذه الحاجات داخل المنظمة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

2. حاجات الأمن والحماية (*Security or Safety Needs*):

وهذه الحاجات في المستوى الثاني في مدرج ماسلو ويبرز هذا النوع بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية. وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل خالية من الأضرار المادية والنفسية والتي تشكل خطرًا صحيًا أو اقتصاديًا عليه، باستمرارية عمله، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وتستطيع منظمات الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه الحاجات مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، عقود عمل دائمة توفر الأمن النفسي للعاملين والعدالة والمساواة في المعاملة.

[1]- Abraham. H. Maslaw, "**A Theory of Human Motivation", Originally Published in Psychological Review**, Volum 50, PP 374-.376., Cited by, Nyameh Jerome, Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance, **International Journal of Business and Management Invention**, Volume 2 Issue 3 March. (2013), P.P.41 - 42., Cited by Weiss **Op. Cit**., PP 377-379, And

ثابت إدريس، وجمال المرسي، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.198.

3. الحاجات الاجتماعية (*Social Needs*):

بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعا مناسبا تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية ويستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان اجتماعيًا بطبيعته، يعيش ويتفاعل في بيئته، وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في تكوين الصداقات والقبول الاجتماعي من الآخرين، وتمتد هذه الحاجات في العمل في محاولة الفرد كسب المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة، وتستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات عن طريق المشاركة في الأحداث الاجتماعية ، إنشاء النوادي الاجتماعية، عقد المسابقات الرياضية.

4. حاجات التقدير والاحترام (*Esteem and Ego Needs*):

ويتضمن هذا المستوى حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الانجاز، والمكانة والاستقلالية، تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس و تستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات بعدة وسائل منها: تخصيص جوائز للأعمال والانجازات المتميزة، الحوافز المالية، شهادات التفوق، النشر عن قصص النجاح والتميز.

5. الحاجة إلى تأكيد الذات (*Self- Actualization Needs*):

وتأتي في قمة هرم الحاجات وهي تنشط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا حيث تعتبر بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديرًا لمؤسسة مثلا. ويمكن إشباع هذه الحاجات في العمل بتوفير الظروف التي تساعد الفرد على إبراز قدراته على الابتكار والاختراع، وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص، وتحقيق أقصى طموح بالإضافة إلى تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على إستغلال مهارتهم.

وقد سمى ماسلو الحاجات الثلاثة الأولى بأنها حاجات النقص أوالقصور بمعنى أن عدم إشباع هذه الحاجات تؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنيا ونفسيا، وأطلق على المجموعتين الأخيرتين اللتين في قمة الهرم حاجات النمو حيث أن إشباعها يساعد في نمو الفرد و بلوغه مستوى الكمال. ويعاب على هذه النظرية في كون الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد،كما أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية.[1]

وعليه، حسب ماسلو فالفرد يشبع حاجاته بشكل مرتب كما أن صعوبة تحقيق الاشباع تزداد كلما تم الصعود إلى أعلى الهرم، فرغم ماجاءت به النظرية إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات، مع ذلك فلقد أدت دورا

---

[1]- Maslaw, **Op.Cit.**, P.377, And

محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص.127.

مهما في فهم الدوافع الانسانية وتحديد الوسائل الملائمة لاشباعها كما أنها مهدت الطريق لظهور دراسات أخرى من بينها دراسة فريدريك هيرزبرغ.

ثالثا، نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ Herzberg's Two-Factor Theory:

برزت هذه النظرية وتطورت عن دراسة قام " فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg " وركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس و محاسب. وجد هيرزبرغ أن تعاسة الفرد وعدم رضائه في معظم الأحيان إنما تنتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة. وعندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله، فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته، وبالتالي فقد رأى F. Herzberg أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:[1]

1. العوامل الوقائية Protective factors :

يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة من عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضا. ويشير هيرزبرغ إلى أن هذه العوامل لا تحقق الإشباع لدى العاملين، لذا يدعوها عوامل لا اشباعية.[2] والتي تتمثل في: سلوكيات الشركة و إداراته؛ الإشراف؛ العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

2. العوامل الحافزة Incentive factors :

ثمة عوامل مرتبطة بالعمل تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وقد أطلق هيرزبرغ على هذه العوامل" العوامل الحافزة " أو الإشباعية.[3] وهي: في العمل؛ الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل؛ طبيعة الوظيفة ومحتواها؛ المسؤولية؛ فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرغ كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وأن النظرية انتشرت انتشارا كبيرا لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

---

[1]- Cited by Nigel B. Jones, Geoffrey C. Lloyd, Herzberg's motivation theory, **Journal of Management Development**, Vol. 24, No. 10, (2005), P.P. 230 – 235. And C. Sheila, **Job Satisfaction: The concept and Its Measurment**, Advistory Conciliation and Arbiration Service, (Michigan, 1990), p. 4., And

نادر أبوشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص. 152-153؛

[2]- يشير هيرزبرغ إلى أن المديرين يميلون إلى تحفيز العاملين بما أسماه بـــ " الكيتا "مشيرا إلى الضرب كوسيلة لدفع العاملين نحو العمل .و"الكيتا " إما أن تكون سالبة حسية تعتمد الضرب أسلوبا، أو سالبة نفسية تعتمد التوبيخ والتجاهل، وإما أن تكون موجبة تعتمد أسلوب العطاء والمنح لقاء انجاز العمل، ويؤكد هرزبرج على أن كلا النوعين من" الكيتا "عوامل تحفيز. انظر:

Sheila, **Op. Cit.,** p.6.

[3]- يشير هرزبرغ إلى أنه بإشتراك النوعين من العوامل، الحافزة والوقائية، تسهل عملية التحفيز للفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى كذلك أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاذه بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية انظر:

Ibid., p.6.

كما حاول "هيرزبرج" ومعاونوه تعميم اكتشافاتهم بتتبع تاريخ العمل الإنساني لتعميم النظرية وأوضحوا أنه يمكن تفسير ظواهر تاريخية متعددة من خلال نظريتهم ولا يعتبر هذا محكماً كافي. أضف إلى ذلك قلة الأعمال المدروسة، حيث اقتصرت على أعمال المهندسين والمحاسبين وهي تمثل عينة صغيرة فقط من الأعمال التي يجب أن تُدرَس.[1]

الملاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبرغ تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل في حين أن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل.

رابعا، نظرية الدافع للانجاز لـــ ديفيد ماكليلاند *Need For Achievement Theory*:

تحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم كأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم. إذ تشير هذه النظرية الى أن الحاجات الانسانية ذات استقرار نسبي، حيث الطاقة الداخلية الكامنة في الانسان تبقى ساكنة الى حين مجيئ عامل ما ويثيرها، ويعبر عن هذا العامل بـــالحافز، الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، بحيث اذا تحقق من طرف الفرد فإنه يؤدي الى اشباع الحاجة التي اثيرت لديه وشكلت دافعيته.

قام صاحب نظرية الدافع للانجاز "**ديفيد ماكليلاند** David McClelland " من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هناك أفراد ذوو ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم خلافا للأفراد العاديين فأطلق عليهم مسمى ذوو الإنجاز العالي، يتمتعون بمجموعة من الخصائص أهمها أنهم يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.[2]

كما أنهم يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل ولا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، أضف إلى ذلك امتلاكهم النزعة للقيام بمجازفات لذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة. وحتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمالاً تنطوي على التحدي ودرجة من الاستقلالية بحسب العوامل الدافعة في نظرية ذات العاملين، وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.[3]

---

[1]- Jones, **Op. Cit.**, p.352.
[2]- Jay M. Shafritz, Steven J. Out, Yong S. Jang, **Classics Organization Theory,** Eighth Edition, (Cengage Learning, 2009), P.86.
[3]- **Ibid.,** P.87.

وتوصل ماكليلاند أيضا إلى أن سلوك الفرد يكون مستندًا لحاجات رئيسية ثلاثة هي:[1]

1. **الحاجة إلى الانجاز** *The Need Of Achievement* :

بمعنى أن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الانجاز يسعون دائمًا لبلوغ النجاح لتفادي حالات الفشل، كما يحددون لأنفسهم أهدافًا معتدلة وينظرون لتحمل المخاطر بواقعية. فالدافع إلى الانجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة وتحقيق الأهداف بأكثر فعالية. فالافراد يفضلون أداء المهام التي تمنحهم المسؤولية والاستقلالية.

2. **الحاجة إلى الانتماء** *The Need Of Affiliation* :

يقصد بها أن الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها. فالافرد يسعون إلى اقامة علاقات اجتماعية في المؤسسة.

3. **الحاجة إلى القوة** *The Need Of Power* :

تعتبر من الحاجات الأساسية تتمثل بالحاجة للسيطرة والتحكم في الآخرين من خلال حصولهم على أهم مراكز السلطة والمسؤولية وهذا النوع من الأفراد الذين تتشكل لديهم حاجة كبيرة للقوة، فإنهم يحصلوا على الرضا من خلال نفوذهم وتأثيرهم على الآخرين واستغلال القوة لصالح رفاهية المؤسسة.

حسب ماكللند فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يبذلون جهودا أكبر من غيرهم، ليس لأن ذلك مطلوب منهم بالضرورة ولكن لأنهم يرون فيه إنجازا خاصا لأنفسهم وإرضاءا لذاتيتهم بغض النظر عن إرتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية. ويؤكد أيضا على تنمية حاجة الإنجاز لدى العمال بالمؤسسات عن طريق البرامج التدريبية، محاضرات، نشر مجلات أو من خلال تقديم النصح والتوجيه لهذه الفئة وبالتالي تحفيزهم للعمل.[2]

بالرغم من أوجه الاختلاف والاتفاق بين مختلف نظريات مدرسة العلاقات الانسانية للتحفيز فهي على العموم أعطت نظرة على أهمية التحفيز للمورد البشري إلا تعرضت بعض الانتقادات، لتأتي النظريات الحديثة مجال الدافعية لاعطاء صورة أخرى للتحفيز ودوره في تحسين أداء المورد البشري.

---

[1]- David C. McClelland, Richard Koestner, Joel Weinberger, How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?, **Psychological Review**, USA, Vol: 96, No: 4, (1989), PP. 693., And

خليل الشماع، خضير حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005)، ص.228.

[2]- McClelland, **Op. Cit.,** P.695.

المطلب الثالث: نظرية الإتجاهات الحديثة

استفادت هذه النظريات من تجارب النظريات السابقة في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز حيث اعتبرت المؤسسة وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر. وتعيش المؤسسة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بين المؤسسة والمجتمع. ولقد قدمت هذه النظريات توليفة من الحوافز، ومن أهمها ما يلي:

أولا، نظرية العدالة لـــ آدمز ***Adam's Equity Theory***:

قدم آدمز هذه النظرية عام 1965 وتنص على أن الجهد المبذول من طرف العامل يتوقف على المعاملة التي يتلقاها من المؤسسة وعلى شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع فيها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بغيره ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع غيره وفقا لمستوى معين. ووفق هذه النظرية، فإن المعيار هو عقد المقارنة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث الأداء الذي يُبذل، حيث أن الفرد يقيس درجة العدالة بمقارنة نفسه بالغير في ضوء متغيرين هما: المدخلات وهي ما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل، مقدار الجهد المبذول، مؤهلاته، خبراته، والمخرجات هي ما يحصل عليه الفرد من عمله:كالأجر والمكانة.[1]

ومن الناحية العملية، فإن الناس قلما يغيرون سلوكياتهم ليصبح الموقف عادلا، بل يحاولون تغيير الموقف من خلال السلوك والإدراك، فقد يقنع الفرد الذي يحصل على أقل ما يستحق نفسه بأن مدخلات الشخص الآخر أعلى لأنه أكثر تأهيلاً وكذلك الذي يحصل على أعلى مما يستحق يحاول أن يقنع نفسه بأنه أفضل فعلا من الشخص الآخر.[2]

ويمكن القول أن الإدارة لكي تستفيد من تطبيق نظرية العدالة في التحفيز وتحقيق أهدافها يستوجب أن تأخذ في الحسبان العدالة في منح الأجور لإرضاء العاملين. فالأفراد يشعرون بوجود عدالة فقط عندما يقارنون أنفسهم بالأفراد القريبين منهم في ظروف العمل ويحكمون على درجة تشابه المعاملة التي يتلقونها من المنظمة بالمعاملة التي يتلقاها بقية الأفراد.

ثانيا، نظرية التوقع *Expectancy Theory*:

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم Victor Vroom، ويرى أن الرغبة أو الميل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما تعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي أن الدافعية عنده، هي نتاج لرغبة الانسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملا أو سلوك ما سيحقق له ما يريد. وفقا لهذه النظرية فإن تحفيز العامل على إتباع سلوك معين هو محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها

[1]- Cited by John Rawls, A theory Of Justice, (harvard university press, 1971), P.10., And Joseph W. Weiss**, Op. Cit**., P130.
[2]**- Ibid.,**

وإعتقاده بإمكانية الوصول إليها. وبالتالي، فإن الفرد سيكون له دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريد.[1]

ويمكن استخدام نظرية التوقع للتنبؤ بالتصرف أو السلوك لأي موقف والاختيار من بين بديلين أو أكثر بناء على ذلك. ومن خصائص النظرية أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك والذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده.[2] ودافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر التي تمثل العناصر الأساسية لهذه النظرية:[3]

1. **التوقع:** ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء. فإذا كان تقديره أنه مهما بذل من جهد فإنه سيضيع سدى، فإن العلاقة بين الجهد والأداء تكون ضعيفة جدا. وإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهودا كبيرا أدى هذا إلى انجاز عالي وأداء مطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.
2. **الوسيلة:** وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود. وإذا وجد الفرد أن المردود غير مناسب، فإن دافعه للعمل سوف ينخفض.
3. **قيمة المكافأة بالنسبة للفرد:** قد يعتقد الفرد أن ما بذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على مكافأة، ولكن تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت المكافأة مادية أو معنوية قليلة القيمة بالنسبة له، فمثلا الشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد عندما يحصل على عوائد تتناسب مع إحتياجاته.

بعد التطرق لمختلف النظريات المتعلقة بالتحفيز من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الحوافز المادية والمتمثلة في الأجر وارتباطه المباشر بالإنتاج وكميته. كما تبنت كذلك أسلوب الإكراه والمتمثل في التهديد وتخويف العامل لتحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز. وفي بداية الثلاثينيات بدأ ظهور الاتجاهات الإنسانية التي تهتم بالعامل وأحواله وظروف العمل حيث اعتبرت هذه الأمور حافزا كافيا لزيادة الإنتاجية. أما مع بداية الخمسينيات وحتى نهاية الستينيات بدأت مراسيم تؤكد على حقوق العمال وتعترف بحاجياتهم وظروف البيئة الداخلية والخارجية، إذ ركزت الاتجاهات الحديثة على ضرورة وجود نظم حوافز متعددة مادية ومعنوية حتى يصبح بالإمكان مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي ومختلف ظروف الحياة.

[1]- Pranav Parijat, Shilpi Bagga, Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation, **International Research Journal Of Business And Management,** Vol:7, No: 9, (2014), P.4.
[2]- **Ibid.**, P.5.
[3]- Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Nina Cole, **Fundamentals of Organizational Behavior,** 2nd edition, (Library and Archives Canada Cataloguing in Publication, 2003), p.239.

المبحث الثالث: أنواع الحوافز

تختلف الحوافز باختلاف المنظمة وإمكاناتها وتقديراتها لحاجات العمال وسلوكاتهم والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها حيث توجد عدة أسس للتصنيف، فهناك التقسيم حسب المادة، الاتجاه، التأثير، والمستفيد منها. وهي تختلف من كاتب إلى آخر حسب الأساس المعتمد عليه وسيتم الأخذ بالتصنيف حسب الطبيعة لأنه يتماشى مع أهداف البحث.

المطلب الأول: أسس التصنيف

هناك العديد من أسس التصنيف للحوافز إذ تختلف فيها من واحدة إلى أخرى فحسب تأثير الحافز يمكن أن تكون حوافز جاذبة للأفراد نحو سلوك إيجابي معين أو ما يعبر عنه بالحوافز الإيجابية وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي التي تريده المنظمة ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه. ويستخدم هذا النوع من الحوافز لتشجيع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه وتستعمل لذلك مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية مثل: المكافآت، الأمن والاستقرار في العمل، المشاركة في الأرباح، وتعتبر هذه الحوافز من أفضل الأساليب لتحريك الأفراد العاملين في المنظمة.

كما توجد حوافز سلبية وهي مهمة للمنظمة لكونها تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذا أيضا يكون إما بحوافز مادية أو معنوية. وتعرف الحوافز السلبية بأنها:" العقوبات والإجراءات التي تتخذ لحث الفرد العامل على بذل الجهد والالتزام بالسلوك الوظيفي القويم."[1] وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب والتهديد لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ويترتب عليها غالبا حرمان الفرد بصورة مؤقتة أو نهائية من بعض أو كل الحقوق والمزايا الوظيفية التي يتمتع بها، وتأخذ هذه الحوافز عدة أشكال منها: الإنذار، الخصم من المرتب، تخفيض الرتبة وحجب الترقية، الحرمان من العلاوة و والإيقاف المؤقت إلى الفصل النهائي من العمل.[2]

ويجب الإشارة هنا أن الكثير من المشرفين يرون أن هذا النوع من الحوافز يعتبر أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء والحصول على السلوك المرغوب فيه. إلا أنه لا يخلو من السلبيات إذ يمكن أن يكون مسببا لخوف الفرد العامل لدرجة لا يمكنه فيها الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل، كما أن مكافأة السلوك المناسب أكثر فائدة من معاقبة السلوك غير المناسب وأن العقوبة لن تساعد في تغيير الأداء الرديء إذا كان الفرد لا يعرف كيف يؤدي المهمة بصوره صحيحة.[3] ولذا يجب أن يخضع هذا النوع من أساليب الحفز إلى عدة اعتبارات.

---

[1]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص.98.

[2]- سالم فؤاد، وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الثالثة، (عمان: دون ذكر دار النشر، 2007)، ص.271.

[3]- هاريس نيكي، **إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح**، ترجمة سرور علي، وعبد المرضي عزام، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2005)، ص.119.

أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، كما لا يجوز معاقبة العامل عن خطا واحد بأكثر من حافز سلبي. ولا ينبغي إعطاء العامل إنذارا عن خطا ما والخصم ومن راتبه في الوقت نفسه، وينبغي أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه وعلى زملائه، بالإضافة إلى وضع ضوابط للمسؤولين عن استخدام الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأتفه الأسباب وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها غير محققة للهدف الذي وضعت من أجله.[1]

ويمكن تصنيف الحوافز حسب المتحصل عليها. وهنا يلاحظ نوعان من الحوافز: فردية وجماعية، فالحوافز الفردية هي التي توجه لكل فرد على حدة فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، وبذلك فهو يحفز ويشجع أفراد معينين مما يدفع أفراد الجماعة لزيادة التنافس للحصول عليها.[2] وقد يكون لمثل هذا النوع من الحوافز آثار جانبية كعدم التعاون وغياب روح الفريق كما قد تؤدي إلى إرهاق العامل فينعكس هذا سلبا على وضعه الصحي أو إنتاج كمية ذات جودة منخفضة مما يفرض على الإدارة وضع نظام رقابي صارم على جودة الإنتاج فيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.[3] ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز: تخصيص جائزة لأفضل عامل، مكافآت تشجيعية، علاوات استثنائية، ربط الأجر بكمية الإنتاج.

أما النوع الثاني فيتمثل في الحوافز الجماعية، وهي تقدم للجماعة التي تتعاون للحصول على هذا النوع من الحوافز. فهي تهدف إلى تشجيع روح الفريق بين منتسبي المنظمة بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل.

ومن أهم الآثار الإيجابية: إشاعة روح الفريق بين العاملين وشعورهم أنهم فريق واحد، كما أنها تؤثر في كل فرد من فريق العمل (القوة العاملة) من المدير حتى أصغر الموظفين، وتساعد أو تؤدي إلى تحمل المسئولية المشتركة عن المشاكل. كما أن هذه الحوافز لا تعتمد على الأداء الفردي و يتم وضعها بالتعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين.[4] ولا يخلو هذا النوع من العيوب إذ أنه يؤدي إلى تقاعس البعض منهم على القيام بالمهمات المطلوبة والتوكل على الآخرين فيثير هذا التقاعس مشاعر الحقد والبغضاء بينهم فينعكس هذا لاحقا في تدني الروح المعنوية للعاملين المنتجين فتظهر في خفض الكفاية الإنتاجية للمؤسسة كما ونوعا.

---

[1]- كامل محمد مغربي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثالثة، (بدون بلد النشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص.135.

[2]- برنوطي، **مرجع سابق**، ص.358.

[3]- صالح، **مرجع سابق**، ص.119.

[4] -Brown, Duncan Ian, "Team-based reward plans", **Team Performance Management**, Volume 1, Number 1, (1995), p.39., Cited by Jopdy Hoffman, "A guide to team incentive systems", **Team Performance Management**, volume 4, Number1, (1998), p.51.

المطلب الثاني: الحوافز المادية

تعرف الحوافز المادية على أنها " تلك الوسائل الملموسة التي تشبع حاجات الفرد المادية وتشمل كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي أوعيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم كالأجور، العلاوات، المشاركة في الأرباح، السكن. وهذه تعتبر من أهم الحوافز في البلدان النامية نظرا لفقرها وحاجة المواطنين فيها لسد احتياجاتهم." [1]

وقد تعددت صور وأشكال الحوافز المادية وهي تتمثل في االأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز لانها تشبع كل الحاجات الإنسانية تقريبا وهي حقيقة واقعية. إلا ان التجارب والبحوث العلمية قد أجمعت على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساندها أنواع أخرى من الحوافز فاثارها لن تتعدى مجرد إشباع الحاجات البيولوجية لدى الأفراد، ومن ثم تصبح ضئيلة الأثر بعد حد الإشباع.

ففعالية الأجر كحافز على العمل تتوقف على علاقته بعوامل أخرى، إذ اتضح أن العامل يهتم بالفرق في الأجر بينه وبين زملائه أكثر من إهتمامه بمستوى أجره شخصيا، وقد ينعدم الحافز إذا تعارض مع حاجة العامل للأمن والإستقرار والخوف من الفصل أو التسريح كما يحدث في أوقات الكساد[2]. وتتمثل هذه الحوافز في الأجر وملحقاته كالعلاوات والمكافآت والمشاركة في الأرباح والاستفادة من الخدمات.

أولا، الأجر:

يعرف الاجر على أنه المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها. وعرف الأجر العادل بأنه ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة ويقبله العامل في سوق العمل الحرة.[3] ويعرف على أنه الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله.[4] ويقصد بالأجر أو الراتب ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو الأجير أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة.[5]

فالمادة 6 في الباب الثاني حقوق العمال وواجباتهم في الفصل الأول من قانون العمل في الجزائر تنص على أن للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدي ويتقاضى بموجبها مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج عمله. كما تنص

---

[1]- فاروق فليه وعبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005)، ص.103.

[2]- عبد الكريم درويشي، "إقتصاديات الحوافز"، **مجلة الإدارة**، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الثاني، (أكتوبر 1996)، ص.81.

[3]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، (دار المناهج، 2006)، ص.327.

[4]- عادل حرشوش صالح ومؤيد سعيد سالم، **الموارد البشرية: مدخل إسترتاتيجي**، (دون ذكر بلد النشر: جدار للكتاب العالمي، 2006)، ص.174.

[5]- محفوظ جبار، "محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العامل"، **مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية**، جامعة باتنة، العدد19، (ديسمبر 2008)، ص.5.

على أنه يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي قيمة بدون أي تمييز. وهنا فالأجر حق وشرط قانوني يمنح للعامل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال في المؤسسة.[1]

ولذلك فالأجر تنبع أهميته كحافز بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والملبس كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجديدة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.[2]

نظام دفع الأجور في المؤسسة: هناك العديد من طرق وأنظمة دفع الأجور التي على أساسها تحسب الأجور وهي تتمثل في نظام دفع الاجور على أساس الزمن ويتم تحديد الأجر وفقها والذي يقضيه الفرد في العمل (ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) وهنا لا يرتبط الأجر بكمية أوجوده الإنتاج وتعتبر هذه الطريقة لدفع الأجور من أكثر الطرق شيوعا في معظم منشآت الأعمال.[3] ويتميز هذا النظام بعدة مزايا منها: أنه يصلح في المؤسسات التي تهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، كما يسهل تطبيقه إذ لا يتطلب استخدامه عملية حسابية كبيرة، كما يضمن دخلا ثابتا للعاملين لا يتغير بتغير إنتاجيتهم مما يولد لديهم شعورا بالراحة والاطمئنان النفسي.

ويصلح ايضا في الحالات التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول، كما يعتبر هذا النظام أكثر تقبلا من قبل العاملين ونقاباتهم وشعورهم بعدم استطاعة الإدارة إساءة استغلالهم عند تطبيقه. ويؤخذ على هذا النظام على أنه لا يشجع روح الابتكار والمبادرة ولا يوفر حافزا كافيا لدى العاملين لرفع إنتاجيتهم وتحسينه كما ونوعا نظرا لمساواته في التعويض بين الفرد النشيط وغير النشيط فالجميع يتقاضى تعويضا واحدا في نهاية الفترة الزمنية.

---

[1]- قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل

[2]- هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هل هو أهم حافز أم لا؟ إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز بينما ترى جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأول والأهم إنما المعاملة الحسنة للعاملين ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية وهذه لها تأثير أقوى من الأجر. وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة والرغبة التي يشعر بها الفرد. انظر: مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، (عمان: دار الشروق، 2005)، ص.182.

[3]- **المرجع نفسه**، ص.215.

كمايوجد نظام آخر لدفع الأجور وهو على أساس الإنتاج. وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته،[1] بحيث يحصل على عائد إضافي إذا زادت الكمية ويتحمل عبء انخفاض الإنتاج في المؤسسة.[2] ولهذا النظام عدة مزايا منها أنه يوفر حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج إذ كلما زاد إنتاج العامل زاد الأجر الذي يتقاضاه، كما يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة وتخفيض تكلفة الوحدة. كما يسهل تطبيقه في المنشآت التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية.

يتلائم هذا النظام مع الحالات التي يوجه فيها الإهتمام إلى كمية الإنتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته ويساعد عل خلق روح الإبتكار لدى العاملين وتحسين سلوكهم وأسلوب عملهم بزيادة إنتاجهم وبالتالي الأجر الذي يتقاضونه. والجدول الآتي يبين أثر مختلف طرق دفع الاجور على سلوك العاملين.

الجدول رقم1

تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال

الطريقة	السلوك الذي تتجهه	القيم الخلفية	العائق الأساسي	الجماعة المنتفعة
أساس الزمن	احترام مواعيد العمل	لا تحابي بمساواة معدل الأجور	لا تقترن بالكفاءة	العمال ذوي الكفاءات
أساس الإنتاج	زيادة كمية الإنتاج	تعترف بالفروق الفردية في الأداء	تخلق عدم الاطمئنان	الأكفاء من العمال
أساس الأقدمية	البقاء أطول مدة في المؤسسة	تمنح فرصة للتطور وأمانا في الشيخوخة	ضد العمال الجدد	ذوي الأقدمية

المصدر: ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية**، (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004)، ص.54.

---

[1]- **مفهوم الانتاجية**: تمثل الانتاجية العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية، والانتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد (العمل، راس المال، الارض، المعدات، الطاقة، المعلومات)، وذلك لانتاج السلع و الخدمات ... ويعبر عنه الاقتصاديين من خلال القيمة المضافة او انتاجية عنصر العمل البشري من خلال المعادلة التالية:

$$\text{انتاجية العامل} = \frac{\text{القيمة المضافة السنوية}}{\text{اجمالي عدد العاملين}}$$

للإطلاع أكثر انظر: علي السلمي، **ادارة الانتاجية**، (القاهرة: مكتبة الادارة الجديدة، 2004)، ص ص. 18- 20.

[2]- **يعرف الأجر التشجيعي** بأنه كل أجر يعطى للعامل متى زاد إنتاجه عن حد معين؛ بمعنى أنه يعطى أجرا ثابتا مقابل قيامه بإنتاج كمية محددة، ثم أجرا مشجعا إذا زاد إنتاجه عن هذه الكمية. فالأجر التشجيعي هو أجر تحفيزي يرتبط تحقيقه بتحقيق الزيادة في الإنتاج. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الغفار حنفي، حسن القزاز، **السلوك التنظيمي وادارة الافراد**، (الإسكندرية: دار الجامعة، 2002)، ص.227.

من مآخذ هذا النظام أنه يتناسب مع الذين يمتلكون كفاءات فقط إذ من الممكن أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد لكن طاقتها وإمكانياتها لا تساعد على زيادة إنتاجها عن مستوى معين مما يولد لديهم شعورا بالغيرة والحسد من زملائهم. و يمكن أن يسبب زيادة الإجهاد للعاملين، ولا يوجه هذا الأساس اهتماما كافيا إلى مركز الفرد في المؤسسة وأقدميته.[1]

ثانيا، نظام العلاوات في المؤسسة:

العلاوات تعويض مالي يدفع للعامل إما نقدا أو بطرقة عينية وتقدر العلاوات بطريقة علمية وبعد دراسة مستفيضة تشمل كافة شرائح العاملين في المؤسسة ودرجاتهم وما تدفعه الشركات المنافسة في هذا المجال. أما الهدف من هذه العلاوات فهو مساعدة العاملين ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل. وهناك عدة أنواع من العلاواة منها:[2]

علاوة السكن وهي إما أن تكون نقدية أو عينية وتختلف نسبة العلاوة النقدية الممنوحة للعامل المتزوج عنها لحاجته إلى إستئجار سكن أكبر من رفيقه الأعزب. وقد تقوم المؤسسة بإستئجار الوحدات السكنية ومنح العاملين فيها سكنا يتناسب ووضعهم الإجتماعي. وهناك أيضا علاوة الإنتداب وهي تتمثل في تعويض مالي يصرف للعامل لتغطية مصاريف الإقامة والمأكل والمواصلات الداخلية عند تكليفه بمهمة رسمية لصالح المؤسسة، وقد يتم دفع علاوة الإنتداب مقدما أو عند إنتهاء المهمة.

أما في حالة تأمين المؤسسة المقر والمأكل والمواصلات للعامل على حسابها فلا يتم دفع علاوة الإنتداب للعامل. وتوجد أيضا علاوة الزوجة والأولاد إذ تمنح الكثير من المؤسسات لعامليها علاوة نقدية شهرية للزوجة والأولاد، ويتم صرف هذه العلاوات طبقا للقوانين الحكومية المعمول بها في بلد المؤسسة، بالإضافة إلى أنواع أخرى من العلاوات مثل علاوة التعليم والنقل.

---

[1]- بصفة عامة يجب أن يتوفر في أي نظام لدفع الأجور مجموعة من الخصائص أهمها وجود صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل مع وجود فوارق مقابل عوامل أخرى كظروف العمل، المهارة والقدرة على أداء العمل بكفاءة، كما ينبغي أن تتميز الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين، وأن لا يؤدي تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين كتلك التي تنشأ بسبب وضع خطط للحوافز المادية لبعض المجموعات دون البعض الآخر، وأن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة في المؤسسة؛ لمزيد من المعلومات انظر: عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص.343.

[2]- صالح، **مرجع سابق**، ص ص.178- 179.

ويختلف مبلغ هذه العلاوت من عامل إلى آخر، حيث أن لها علاقة بنوع العقد وشروطه والدرجة التي يعمل فيها العامل ومستواه الوظيفي، كما يتم دفع الكثير منها بناء على مستندات رسمية يقدمها العامل لإدارة الموارد البشرية والتي تقوم بتدقيقها والتأكد من صحتها.

ثالثا، المكافآت:

تعتبر المكافآت أحد الحوافز المادية التي تقدم للعاملين مكافأة لهم على ما قدموه من معدلات عالية في الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح وهي عبارة عن:" مبلغ من المال يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل متميز وتحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفر في مجال ما".[1] كما يمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه:" الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة".[2] وتختلف المكافأة عن الأجر في أنها تمنح حين يؤدي أحد الأفراد عملا متميزًا خارج نطاق وظيفته العادية في الغالب، ويستحق تقديرًا خاصًا.[3] وعادة ما يتم منحها بعد أن تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين فيها وتقييم نتائج الأعمال التي حققتها المؤسسة ككل حيث أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسة للفرد في نهاية العام.

وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص تبعا لوظيفة الفرد في المنظمة، أي لا تستند لنتائج مالية، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في فريق. ويتم دفع المكافآت بصورة فردية على شكل مردودية فردية إذا كان الجهد فردي، وبصورة جماعية على شكل مردودية جماعية إذا كان الجهد جماعي. وقد أشار بعض الباحثين إلى تغير النظرة لنظام المكافآت بين الحاضر والماضي.[4] يمكن ذكر أهم هذه التغيرات وتلخيصها في الجدول الآتي

---

[1]- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية :المفاهيم والمبادئ**، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006)، ص.327.

[2]- جوران نيلز وآخرون، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة**، ترجمة علا إصلاح، (القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2003)، ص.385.

[3]- دونا ديبروز، **كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم**، ترجمة مكتبة جرير، (الريا ض: مكتبة جرير، 2004)، ص.146.

[4]- Michel Armstrong, **Humain recourses Management Practice**, 8th edition, (London : Kogan page limited, 2001), P.193

الجدول رقم 2

مقارنة بين معايير المكافآت بين الماضي والحاضر

القديم	الجديد
- التركيز على العائد المالي. - دفع المال على أساس رد الفعل. - المكافآت تتم من خلال نظام بيروقراطي. - نظام ثابت . - ملتزم بالسلم الوظيفي. - الأجر المرتبط بالأداء الفردي. - الأولوية للإنصاف الداخلي. - مركز على الوظيفة تحت سيطرة إدارة الأفراد.	- التركيز على العائد الكلي. - تقديم المال على أساس إستراتيجي. - الأجر مستمد من إدارة الأعمال. - المكافآت تتم من خلال نظام مرن. - نظام متكامل مع إدارة الموارد البشرية. - يركز على التطوير المستمر. - الأجر المرتبط بالأداء والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. - مشتق من سوق العملز - مركز على الأفراد وتحت سيطرة مدراء خطوط الإنتاج.

Source: Michel Armstrong, **Humain recourses Management Practice**, 8th edition, (London : Kogan page limited, 2001), P.193

أما الهدف من هذه المكافآت فهو ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها والعمل على تحقيقها بالإضافة فهي تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتدفع وتشجع العاملين على القيام بجهد أكبر في أداء عمله وتقديم اقتراحات لتحسين الإنتاج.

رابعا، إشراك العاملين في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح صورة من صور الحوافز المالية المنتشر استخدامها. ففي الجزائر عبر عنها القانون الأساسي للعامل قي المادة 165، من فصل الحوافز الجماعية والمشاركة في الأرباح بـــ"مكافأة المردود الجماعي"، فنظام المشاركة في الأرباح يختلف عن غيره من نظم الحوافز الأخرى بأنه عادة ما يغطي جميع العاملين (حوافز جماعية) وليس فئة معينة بالذات. وعلى ذلك، يمكن تعريف هذا النظام بأنه "نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشاة ليتم توزيعها على العاملين."[1] ويتم احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية.

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز بما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية

[1]- هيثم العاني، مرجع سابق، ص.18.

والربحية.[1] ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى تحقيق زيادة في مكاسب العاملين ومدخراتهم وتشجيعهم على محاربة الإسراف والضياع في الوقت، وتقليل الإضرابات وزيادة العناية بالمعدات، وتقليل معدل دوران العمل بدرجة كبيرة، كما تساهم وبشكل فعال في شؤون ومشاكل العمل من خلال التقدم باقتراحات تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، وتحسين العلاقات الإنسانية بين المؤسسات والعاملين والنقابات العمالية. أضف إلى ذلك زيادة الإقبال على العمل في المؤسسة، وخاصة من العمال ذوي المستوى الرفيع والحفاظ على الموجودين منهم، وتقوية الشعور بالولاء والرغبة في التعاون من جانب العاملين.[2]

ويعيب على استخدام نظام المشاركة في الأرباح عدم وجود علاقة واضحة بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي الخاصة بالمنظمة. ولا يعني أن المنظمة قد ربحت كثيرا أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له.[3] بالإضافة إلى تأثر الأرباح بعوامل لا يكون للعاملين دخل فيها، كأن تتعرض الصناعة لفترة ركود أو منافسة قوية مما يؤدي إلى تتدهور الطلب على السلعة وبالتالي تراجع الأرباح. كما يحول نظرة العامل إلى نصيبه في الأرباح على أنه جزء من الأجر وحق من الحقوق، كما تأخذ صفة الاستمرارية في كثير من المنظمات مما يفقدها أثرها كحافز مادي. أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لتحقيق أهدافها كما قد يرفع الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.[4]

خامسا، الخدمات المقدمة في المؤسسة:

يطلق عليها البعض إسم الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل أي غير مرتبط تقديمها بمستوى أداء العاملين وإنجازهم حيث يحصل العاملون بالمؤسسة إلى جانب أجورهم على عدة مزايا عينية تمثل زيادة في دخولهم. وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات:" تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة."[5] كما تعرف على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفون بطريقة غير مباشرة من المنظمة.[6]

ومن بين هذه الحوافز الخدمات الصحية، إذ تقدم بعض المنظمات برامج رعاية صحية تحوي أنواع مختلفة من الخدمات من خلال توفير مراكز صحية. وتقدم بعض الشركات رعاية إجتماعية وثقافية وذلك بتقديم خدمات ترفيهية كتكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وإقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم

---

[1]- J. Storey, **New Perspectives on Human Resource Management**, (Washington. D.C: New York,1991), p.186. يستمد موضوع إشراك العاملين في الأرباح أصوله من الأفكار الاشتراكية إلا أن شعبيته ونموه مستمرة في البلاد الرأسمالية وحتى في الأعمال الخاصة والصغيرة الحجم.

Ibid., p.186.

[2]- **Ibid.,** p.187.

[3]- ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص.249.

[4]- Cited by Takahashi Kiyoshi, Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees, **Research paper, Journal: Career Development International**, Volume: 11, Issue: 3, (2006).

[5]- شاويش، مرجع سابق، ص.212.

[6]- R. Mondy, and R.Noe, **Human Resource Management**, 9thedition, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), p.176.

رحلات سياحية وترفيهية وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة. وتعتبر خدمات التغذية من أكثر الخدمات إنتشارا خاصة في الصناعة وتتمثل في توفير بعض المصانع الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة أماكن للإطعام للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل. كما توفر المؤسسة المواصلات من وإلى مكان العمل، فالإهتمام بهذه الخدمة يقلل الجهد والوقت والمال على العمال ويترتب على ذلك الراحة وإرتفاع أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.كما تقوم المؤسسة بتوفير السكن المناسب بالقرب.[1]

ويمكن القول أن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية الأمر الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والعاملين فيها.

وللحوافز المادية بمختلف أنواعها سابقة الذكر مزايا وعيوب تتمثل في:

1. **مزايا الحوافز المادية:** يمكن إيجازها في النقاط الآتية:[2]

- يعتبر الحافز المالي الأساس اللازم لأي نظام متكامل للحوافز. وإذا لم تبذل جهود كافية لوضع هذا الأساس السليم، فإن نظم الحوافز الأخرى لن تؤتي ثمارها المطلوبة.
- يساعد في بعض الأعمال على التخلص من مضايقات الإشراف المباشر ويدخل في باب تحسين الظروف التي يؤدى فيها العمل ويزيد من رضا العاملين.
- إن خطط الحوافز تقوم على أن المكافأة تتناسب مع قيمة الجهد المبذول.
- يشتمل الحافز المادي على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يريدها.

2. **عيوب الحوافز المادية:** يمكن إيجازها في:[3]

- الحوافز المادية يتناقص تأثيرها بمرور الزمن، وأن قانون تناقص الغلة ينطبق على الحوافز المادية. بمعنى أنه كلما تزايدت المكافأة، كلما تناقصت الرغبة في الحصول على المزيد منها إلى أن تنعدم الرغبة.
- إن تأثير النقود في غاية التعقيد وإنفاق أي مبالغ نقدية ضمن نظم الحوافز لا يؤتي العائد المطلوب مباشر، من دون النظر إلى حاجات العامل الأخرى؛
- تدفع الحوافز المادية في بعض الأحيان العمال إلى العمل المضني والشاق الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا وبعد فترة طويلة من العمل الشاق، كما يمكن أن تؤدي

[1]- **Ibid**., P.177.
[2]- Martin, Graeme, **Performance Related Pay: Theory, Practice and Prospect**, University of Southern California, (Marshall School of Business,1999), p.106؛ Cited by Calvin London, and Higgot Kim," An employee reward and recognition process", **The TQM Magazine**, Volume: 9, Number: 5, (1997), p.67., Cited by Appelbaum Steven, and Mackenzie Loring, **Op. Cit**., P.87.
[3]- **Ibid**.

إلى حدوث مشاكل بين العاملين الذين لم يحصلوا عليها وزملائهم الذين تمكنوا من تحصيلها، وقد تؤدي إلي تحطيم روح الفريق وتدهور مستوي التعاون بين العاملين.

- الحوافز المادية ضعيفة الأثر بعد حد الإشباع المناسب ولذلك قد لا يسعي الأفراد لزيادة الإنتاج للحصول على مكاسب مادية إضافية.

بعد التطرق لمجموعة من الحوافز المادية وأساليب تطبيقها في المؤسسة وقدرتها على إثارة أنواع السلوك المطلوب لدى الأفراد العاملين إلا أنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المنظمة، فالتحفيز يمكن أن يكون ماديا أو معنويا والحوافز المادية عادة ماكون أكثر فعالية من المعنوية، إلا أنه لا يمكن اهمال دور هذ الأخير في التأثير على سلوك المورد البشري.

المطلب الثالث: الحوافز المعنوية

هي عبارة عن أشياء غير مادية تقدمها المنظمة للعاملين فيها والتي تهدف إلى إرضاء الذات إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وأكثرها شيوعا: فرص الترقية، التعلم، المشاركة في إصدار القرارات، من المحفزات غير المادية ولكنها تعتبر مهمة للكثير من العمال.[1] ولهذا النوع من الحوافز آثار بالغة في دفع العاملين لا تقل عن النوع الأول حيث هناك بعض المؤسسات التي تلجأ إلى استخدام النوعين معا مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدموا الحوافز المادية لوحدها.

ومن البديهي القول أن مدى تأثير الحافز سواء أكان ماديا أو معنويا يتوقف على عدة عوامل منها ظروف العامل الاقتصادية، تركيبة العامل السيكولوجية، مستوى العامل العلمي والثقافي، مستويات الرواتب المدفوعة من قبل المؤسسة للأفراد العاملين فيها.[2] فمثلا قد يعطى الحافز المادي نتائج أفضل من الحافز المعنوي في مستويات دنيا من الأجر بينما يكون العكس هو الصحيح لعامل في مستويات عليا وذا أجر كبير.

فلسفة الحوافز المعنوية وضعت على أساس أن العنصر البشري أهم عناصر الانتاج بحكم أنه قادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والابداع، لذلك يجب اشعار الأفراد العاملين أنهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها. وكما تم التطرق اليه مسبقا فرواد نظرية العلاقات الانسانية إهتموا بالمورد البشري واعتبوا أن للحافز المعنوي تأثيرا فعالا على أداء العاملين. ومن أكثر الحوافز المعنوية تداولا ما يلي:

أولا، الترقية:

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز، سواء أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة، أو الترقيات الاستثنائية التي

[1]- Armstrong, **Op. Cit.,** p.249.

[2]- هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة**، (الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص.64.

عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.[1]

تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات اللازمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة لوظائف عليا. إن الترقية تؤثر في كل من الفرد والمنظمة، وتمثل جانبًا هامًا في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترقية الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل الهرمي وتترجم بتغييير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.[2]

تمثل قرارات الترقية مسارًا رئيسيًا في الهيكل التنظيمي وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة وكلما كانت طرق تقييم الترقيات على أسس موضوعية مع وضوح شروط الترقي أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المؤسسات وظهور التنافس بين الأفراد العاملين لشغل الوظائف الأعلى مما ينعكس إيجابا على أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

ثانيا، التقدير والاحترام والاعتراف بجهود الأفراد العاملين في المؤسسة:

كثير من المؤسسات تتعامل مع الفرد العامل على أنه آله ينصاع للأوامر ويعمل كل ما يُطلب منه مقابل الأجر الذي يتقاضاه إذ لا يستطيع أن يناقش قرارا أو يبدي اعتراضاً أو يطرح فكرة وإذا أحس بعدم التقدير والاحترام لما يقوم به فقد يعمل ظاهرا بكل إخلاص وينفذ ما يُطلب منه لكنه سيعيق أعمالاً كثيرة دون أن يشعر وتصبح نظرته مادية فقط.[3]

وعليه، يضع الكثير من العاملين أهمية لمثل هذا النوع من الحوافز المعنوية ويعتبرونه مُهِمًا لبذل جهود اضافية داخل المؤسسة ويمكن تحقيق ذلك مثلا بمنح شهادات تقدير للعاملين الأكثر كفاءة ممن تمكنوا من تحقيق مستويات أداء عالية ذلك تقديرًا واعترافًا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.[4]

بالاضافة إلى ذلك يجب أن تعمل الادارة على انشاء علاقات حسنة مع العاملين واشعارهم بدورهم كعنصر حيوي في الانتاج والاهتمام بحل المشاكل التي تواجههم، فالعمل ليس فقط تنفيذ أوامر لأن هناك مئات الأعمال والانجازات التي يمكن تحقيقها تعتمد على الأفكار المتبادلة والنقاش وابداء الرأي مما تحسن من أدائهم والأداء الكلي للمؤسسة.

---

[1]- Armstrong, **Op. Cit.,** p.252.

[2]- المادة 54، الفصل الثاني من **المرسوم 59/85** مؤرخ في 1985/03/03 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات الإدارية، الجريدة الرسمية، الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 13.

[3]- محمد رسلان الجيوسي، **الإدارة: علم وتطبيق**، الطبعة الأولى، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000)، ص.159.

[4]- علي ربابعة، **إدارة الموارد البشرية**، (عما ن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003)، ص.249.

ثالثا، إشراك الأفراد العاملين باتخاذ القرارت في الإدارة:

وهو أسلوب من اسليب التحفيز يرتكز على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار بأن يكون لهم صوتًا في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها. ميزة هذا الاسلوب استناده لمبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها كي يتسنى للعاميلن التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل وتطوير وتحسين أداءهم وتأهيلهم للعمل في المستويات القيادية، ذلك أن الأفراد العاملين هم الأقدر على اتخاذ القرارت بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية مما يتم التوصل إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجابا على المنظمة.[1]

كما ان المشاركة هو تعبير عن الاعتراف بمركز الفرد وأهميته وهذا المنطلق يتناسب مع نظرية ماسلو في أهمية الحاجة إلى الانتماء والقبول من الآخرين واشراك الموظفين مع رؤساهم لأنه يعطيهم الشعور بالأهمية والمساهمة في الانجازات.[2] أما فيما يتعلق باساليب المشاركة التي من شأنها تحسين الاداء فتتمثل في الاجتماعات، اللقاءات، المؤتمرات، اللجان، فرق العمل، المجالس الادارية، اسلوب دلفي وطريقة العصف الذهني.[3]

رابعا، الضمان والاستقرار في العمل:

مثل هذا النوع من الحوافز الذي توفره الإدارة للعاملين في بيئة العمل له أثر كبير على معنوياتهم ومستوى أدائهم، لأن العمل المستقر هو مايسعى إليه معظم الأفراد العاملين، إذ أن شعور العامل بالاستقرار داخل المؤسسة يدفعه إلى تقديم أفضل الخدمات وبإنتاجية أكبر، كما ينمي فيه روح الانتماء للمؤسسة مما يؤثرا إيجابا على أدائه في العمل.[4]

كما أن وجود علاقة بين نمط الاشراف ورضا العاملين عن العمل يعتبر عنصرا مهما للأمن والإستقرار داخل المؤسسة، فالأفراد العاملين بحاجة لمشرف يؤمن بقدراتهم وامكانياتهم ويستطيع تلبية احتياجاتهم المختلفة

---

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، الطبعة الأولى، (بيروت، دار النهضة العربية، 2005)، ص.399.

[2]- Maslaw, **Op. Cit.**, P.375.

[3]- **اسلوب دلفي The Delphi Method** : في طريقة دلفي القياسية يقوم الخبراء بالإجابة على الاستبيانات المتعلقة بالموضوع المطلوب استشرافه في جولتين أو أكثر. بعد كل جولة يقوم وسيط بإرسال موجز مجهول الهوية يحتوى على خلاصة توقعات الخبراء من الجولة السابقة والأسباب التي بنيت على أساسها أحكامهم. وبالتالي، يتم تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء. ويعتقد أنه خلال هذه العملية أن نطاق الإجابات سيقلص وسوف تتقارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة "الصحيحة"؛ أنظر:

Gregory J. Skulmoski, And others, The Delphi Method for Graduate Research, **Journal of Information Technology Education**, Volume 6, (2007), P.3.

العصف الذهني Brainstorming: يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة بطريقة ابداعية أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور الآراء والأفكار؛ أنظر:

James Manktelow, **Brainstorming Toolkit**, (London, Mind Tools Limited, 2009), P.5.

[4]- Shapiro J. Coyle And others, **Human Resource Management**, (London, The London School Of Economics And Political Science, 2013), p.115.

لإنشاء مناخ عمل آمن ومستقر يَحُثهم ويُحَفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.[1] وهذا الاسلوب مبني على العلاقات الانسانية المحترمة والسليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات في بيئة عمل مستقرة.

وللحوافز المعنوية مجموعة من المزايا تتمثل في أنها توفر الطمأنينة للعاملين وتحافظ على معنوياتهم وتمنحهم الإحساس بالاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا، وتساعدهم على التخلص من متاعبه الشخصية والتي قد تكون مصدرها حياته الخاصة، وتزيد ثقتهم بأنفسهم ورغبتهم بزيادة مهاراتهم والنمو داخل المنظمة.

بصفة عامة بعد التعرف على الأسس المعتمدة لتصنيف الحوافز، هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في جميع المنظمات، كما أن هناك طرائق عدة لتصنيفاها إلا أن مختلف هذه التقسيمات والتصنيفات المتعلقة بالحوافز هي اختلافات شكلية فهي تتكون من نوعين فقط هما الحوافز المادية والمعنوية التي قد تكون إيجابية أو سلبية موجهة إلى للفرد أو المجموعة تصدر عن العمل نفسه أو عن مصادر خارج العمل، وعلى أي منظمة أن تختار التوليفة المثلى للحافز ليكون لها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز.

المبحث الثالث: أسس ومتطلبات منح الحوافز والصعوبات التي تواجهها

نظام الحوافز كغيره من الأنظمة أسس يقوم عليها لتحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة، كما يحتاج النظام إلى مجموعة شروط ومتطلبات أساسية لابد من أخذها بعين الإعتبار لضمان الاستفادة منها ومحاولة التقليل من العوائق التي قد تعترض تطبيق نظام الحوافز.

المطلب الأول: أسس ومتطلبات منح الحوافز

تقوم عملية التحفيز على مجموعة من الأسس يجب توفرها عند تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة، فهناك مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية التي لابد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراءها نظم الحوافز المطبقة فوائد ترتبط بزيادة إنتاجية العاملين وايجاد بيئة عمل مناسبة لتحفيز طاقاتهم وتقديم أفضل أداء ممكن وتحقيق الأهداف المخطط لها والوصول للنتائج المرغوبة.

أولا، أسس منح الحوافز في المؤسسة:

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص وعلى المنظمة بشكل عام. ومن أهم هذه الأسس هو معيار الأداء بالإضافة إلى أسس أخرى مثل: المجهود، الأقدمية. وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

[1]- **Ibid.**,

1. **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لدى المؤسسات. ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية أوالجودة او في العمل والتكاليف وأي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودته.[1]
2. **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي، وقد تكون العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء.[2] فمعيار المجهود يستعمل لقياس ناتج العمل إلا أنه أقل أهمية من المعيار الأول لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية.
3. **الأقدمية:** وهو معيار شائع الإستخدام ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل في المؤسسة وهي تشير إلى الإنتماء. إذ يجب مكافأة العامل بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.[3]
4. **الأهداف:** وهو معيار كثير الإستخدام في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سلفا.[4] مثل مكافأة الأفراد العاملين عند تطبيق معايير الإيزو والجودة الشاملة في المنظمة.

ثانيا، متطلبات تطبيق نظام تحفيز فعال في المؤسسة:

عملية التحفيز عملية مهمة ومعقدة لذلك فهي تحتاج إلى مجموعة شروط ومتطلبات أساسية لابد من أخذها في الإعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز بشكل فعال. يمكن ادراجها في النقاط الآتية:[5]

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا. وأن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وان هذه السياسة تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة بالإضافة إلى تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز، وليس الأداء العادي، وبين الحصول على الحافز.

---

[1]- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة لجامعة قالمة، 2004)، ص.157.

[2]- ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص.238.

[3]- محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002)، ص.156.

[4]- وسيلة، ص.158.

[5]- Kenneth Merchant, **Management Control systems, Performance measurement, evaluation and Incentives**, (New Jersey: Prentice Hall, 2003), P.276. cited by Jopdy Hoffman**, Op. Cit.,** PP.155-156.

2. وضع واعتماد نظرية الحوافز: إذا كانت الإدارة متفتحة عليها أن تسعى للإستفادة من النظريات المختلفة واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور والمزايا، وإختيار وتحديد قائمة الحوافز التي تستخدمها وتستطيع توفيرها.
3. تحديد المنظمة حاجات العاملين وخصائصهم وما هو مهم لديهم، وأن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم المتنوعة. وتحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز، واختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان استمراريها وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز، وإعطاء المرؤوس الحوافز الايجابية التي يستحقها فور انجازه العمل المطلوب.
4. الحوافز التي تقدمها المنظمة يجب أن تقع في دائرة اهتمام العاملين، وأن تتناسب طرديا مع الجهود التي يبذلونها لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وأن تكون الحوافز المالية المقدمة لهم ذات قيمة معقولة وإلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع منعدم التقدير والاهتمام.
5. الإستماع للطرف الآخر يعتبر في حد ذاته حافزا له ويشعره بأهميته. والتحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشبعه من روح متفائلة تنعكس إيجابيا على الأداء يكون ذلك من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة. وإتاحة الفرصة للأنتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء؛

المطلب الثاني: معوقات نظام التحفيز في المؤسسة

هناك عوامل كثيرة تؤثر على اتخاذ قرار سياسة التحفيز وتعرقل نجاح تطبيقه في المؤسسة إذ تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات التي قد تحد من فعاليتها وتشكل عائق أمام الهدف المراد تحقيقه، فأنظمة الحوافز قد يعاب عليها أن لها أعراض جانبية سيئة وان لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض فإنها قد تفضح النظام.

ومن الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستخدمها بعضهم في تخويف العاملين أو يقومون بإخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم. وهذا يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر والحدة وسوء الظن والعدائية وهو ما ينتج عنه الإهمال وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.[1]

ومن العوائق أيضا عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء، بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم. بالإضافة إلى عدم دقة تقييم أداء الأفراد،

[1]- العميان، مرجع سابق، ص.169.

ووجود أخطاء في التقارير الدورية وعدم دقة البنود وميلها إلى العمومية، وتدخل العوامل الشخصية في تقييم الموظفين، ما ينتج عنه من ذهاب الحوافز لغير مستحقيها.[1]

عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالمنسبة للمديرين وعدم وجود أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها من أسباب فشا نظم التحفيز في المؤسسة. أضف إلى ذلك تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة.[2]

كما أن المنافسة في السوق تؤثر على التطبيق الفعال لنظام الحوافز في المؤسسة فمن ابسط قواعد تحديد الممارسات الخاصة بدفع الرواتب والأجور والحوافز ومزايا وخدمات العاملين هي تقليد المنافسين فالمؤسسة الجديدة عليها أن تقتدي بما يفعله المنافسين أو تفوقه أما المؤسسات الكبيرة التي ترغب في تحديث أنظمتها الخاصة بالأجور والتعويضات فعليها أن تكون نظامية في هذا الأمر إذ عليها أن تدرس ممارسات المنافسين في مجلات الأجور والتعويضات والحوافز[3].

أضف إلى ذلك عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية، هل هي بسبب إدخال نظم تكنولوجية حديثة أو بسبب الحوافز وتحول الحوافز إلى جزء من المرتب، أو إضافة مضمونة ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية، أضف إلى ذلك قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجا، وكثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.[4]

يقتصر تأثير الحوافز المادية على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية، وعندما يغطي العمل الذي يقوم به الفرد احتياجاته، فإن إنتاجياته بعد ذلك تقل، ولكنها حقيقة غير مؤكدة حيث أنها تختلف من شخص لآخر حسب مدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه. كما يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى. ففي حالة الأعمال اليدوية في المصانع والحرف فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال. أما أصحاب المهن الإدارية فيفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا مع اختلاف ظروف الحياة وأعبائها من شخص للآخر.[5]

إن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبًا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ومن هذه المخاطر:[6]

---

[1]- رحيم حسين، **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد في المنظمات**، (عمان :دار زهران للنشر .والتوزيع، 1997)، ص.283.

[2]- J.Leopold, **Human Resource in Organizations**, (England: Person Education, 2002), P.235.

[3]- Merchant, **Op. Cit**., P.157.

[4]- **Ibid**,

[5]- A.Bowey, and T.Lupton, **Managing Salary and Wage Systems**, 3rd edition, (Great Britain: Billing and Sons Ltd, 1989), P.195.

[6]- Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8thedition, (New Jersey: Prentice Hall, 2000), p. 289.

- تدني مستوى العاملين وانخفاض معدلات الإنتاجية لديهم إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة، وشعور هم بعدم الرضا في أعمالهم والقضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- إنتشار ظاهرة عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسئولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى، وارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.

يمكن القول أن لنظام الحوافز دورا فعالا في المؤسسات وتوفير بيئة العمل المناسبة، بحيث يتحقق هذا الدور من خلال أمرين، تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكاناتهم للمؤسسة، وضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: انعكاسات نظام التحفيز على أداء ومردودية المورد البشري

إن الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية تؤدي دورا أساسيا وفعالا ومؤثرا في أداء العمال، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الإنتاجية أو تخفيضها حسب طبيعة الحافز ونوعه، كما أن للتحفيز تأثيرات ايجابية وأخرى سلبية على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة يمكن التطرق إلى بعض منها من خلال مايلي:

أولا، التأثيرات الايجابية لنظام الحوفز على أداء المورد البشري:

إن نظام الحوافز له تأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعدالة وشفافية وتتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة والمسؤولية اتجاه إنجاز العمل وذلك لتحكمهم في مخرجات وظائفهم وتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية، وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار، ليحسنوا أدائهم ويرفعوا انتاجيتهم وينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة.[1]

كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز على اختلاف انواعها وأشكالها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءتهم الإنتاجية وزيادة درجة رضاه عن العمل، فالعاملون بصفة عامة تثيرهم حوافز مختلفة ي أوقات مختلفة والقيادة الإدارية الفعالى=ة هي التي تحاول التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة

[1]- Shinonl Solan et Randall. S.Schuler, **la Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000**, 2eme Edition , (Québec : Edition Durenouveau Pédagogique, 1998), p.484.

إشباعها بأساليب تحفيز تلاءم الموقف.[1] فقد تتنافس المنظمات على توفيز أفضلالحوافز لعامليها في سبيل الحصول على المهارات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس المستوى المطلوب.

إن تقييم أداء المورد البشري وقياس كفاءتهم الإنتاجية ومراقبتهم وربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل والوفاء للمؤسسة والحرص على مصلحتها، كما أن الأداء الجيد للعمل يعمل على تحسين الإنتاج كما ونوعا مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ويكسب العمال والموظفين سلوكيات إيجابية مما يخلق جوا من الألفة بينهم ويحد من كثرة النزاعات والخلافات ويقوي أواصر المحبة بينهم وكل هذا ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم وعلى سيرورة العمل داخل المؤسسة وهذا ما يحث العامل على العطاء وتنفيذ الأوامر دون مماطلة أو تخاذل.[2] مما يعمل على تكاثف جهود العمال لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها والتخطيط لها رفقة المشرفين فالتقييم الفعال للأداء والمرفق بنظام عادل للحوافز يشعر الأفراد بالمؤسسة بأهميتهم مما يدفعهم للمساهمة في تطوير أداء مؤسستهم وترقيتها.

كما أن الإدارة تستهدف ممن نظام الحوافز المطبق تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز المورد البشري ذوي الأداء المتميز وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرارية تطويره في المستقبل، فعندما يتطور الفرد وتزيد قدرته على ومهارته في العمل سينعكس على أدائه ويتم التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة مما يعمل على على رفع روحه المعنوية وزيادة رغبته في تنمية قدراته للحصول على المزيد من النجاح والتقدم.[3]

إن الاهتمام بتحفيز المورد البشري تفرضه الرغبة في تحسين ادائهم ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما أن أسلوب التحفيز غالبا ما يشجع الافراد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة منه. أما إذا تدخلت في العملية اساليب اخرى خصية أو غير موضوعية فسينعكس أثره على زيادة دوران العمل واللامبالاة وغيرها من الأبعاد السلبية المؤثرة في أداء المورد البشري.

---

[1]- يوسف الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، (عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.403.

[2]- الزغبي، وعبيدات، **مرجع سابق**، ص.162.

[3]- على محمد عبد الوهاب، **استراتيجية التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز**، (القاهرة، دار التوزيع والنشر الاسلامية، 2000) ص.109.

ثانيا، التأثيرات السلبية لنظام الحوفز على أداء المورد البشري:

يمكن أن يكون لنظام الحوافز إنعكاسات سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة سيما في ظل إنعدام العدالة والشفافية في عملية التحفيز. فبالرغم من ايجابيات تأثير نظام الحوافز على فعالية أداء الفرد العامل وتحقيق الولاء والرضا الوظيفي وتنمية روح الإبداع لديه، إلا أن هناك العديد من السلبيات التي تخالف الاتجاه العام المعروف بأن نظم الحوافز تكون ايجابية التأثير باستمرار. ويمكن توضيح البعض منها من خلال النقاط الآتية:[1]

- تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم وما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم وهذا يؤثر على سير العمل وإنتاجيتهم، أضف غلى ذلك المنافسة غير الشريفة بين أفراد التنظيم من أجل إظهار الصورة الباهرة للأداء أمام المسؤولين، وتوتر العلاقات بين الرؤساء والعاملين عندما تكون غير موضوعية في تطبيقها؛
- تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب المورد البشري المؤهل وذوي الكفاءة والخبرة بتقديم تحفيزات مادية كبيرة إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، وبالتالي تفقد المؤسسة المقابلة العمالة المؤهلة بعد أن تحملت تكاليف تدريبهم وتكوينهم وتأطيرهم. وينعكس ذلك على مردوديتها وحجم نشاطها سيما إذا استمر الوضع و لم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك؛
- يؤثر عدم التفاعل بين العمال وانعدام التواصل بينهم وبين المرؤوسين على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم وهذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم، عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال مما يثبط من عزيمتهم ويقلل من فعاليتهم؛
- الكثير من القادة يفشلون في غدراك أن العقاب والمكافأة وجهان لعملة واحدة، فالذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة يصاحبها هبوط في معنويات الأفراد العاملين لما يعكسه ذلك الحافز من أعراض سلوكية تؤدي إلى هبوط الإنتاجية؛
- ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة وعدم إدخال تعديلات عليه بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية، يحسس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم ويزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب فيتأثر نشاط المؤسسة.

[1]- K. Chung, L. Megginson, **Organizational Behavior Developing Management Skills**, (New York: Harper And Row Publishing, 1999) P.138. And Shinonl , **Op. Cit.**, pp.485- 487. And

شاويش، **مرجع سابق**، ص.215.

واستنادا لما تم التطرق إليه يمكن القول بأن نظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسات ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الانتاج وبالمقابل كفاءة وتحسين الأداء، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقة بين المؤسسة وكافة الأفراد العاملين فيها.

خلاصة الفصـــل

من خلال عرض المفاهيم النظرية حول نظام الحوافز، وكيف يمكن أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله، يجب أن تكون الحوافز المادية والمعنوية ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وتكون واضحة لا لبس فيها، وأن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين، دون أي تحيز لمصلحة البعض.

كما أن الأمر يتوقف في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة. فظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسة ويعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج وبالتالي كفاءة الأداء، لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الأساسي الذي يرسم العلاقة بين المؤسسة وكل الأفراد العاملين بها.

إن نجاح عملية تقييم الأداء تتوقف على مدى الفهم العلمي لهذه العملية لدى المستويات الإدارية المختلفة وعلى مدى فهم الفرد العامل لدوره في العمل ومحاسبته لنفسه، كما أن نجاح هذه الوظيفة يتوقف أيضا على مدى ربط نظام التقييم بأسلوب علمي ومتكامل للحوافز يتفق مع احتياجات الأفراد بهدف وضع اليد على كافة المؤثرات التي تساعد على تفعيل نظام الحوافز بالاتجاه الذي يضمن التأثير الايجابي على سلوك أفراد المؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني
الإبداع الإداري في المؤسسة وعلاقته بنظام الحوافز

لقد أصبحت المنظمات كيانات اجتماعية معرفية إبداعية لا تقبل نماذج وفلسفات إدارية لا ترتقي إلى التحديات التي تواجهها في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغيرات الناتجة عن عولمة الاقتصاد وثورة المعلومات وظهور العديد من المشكلات التي تواجها معظم المؤسسات، لقد عززت المناهج والمداخل المعرفية العديد من النماذج الجديدة للإدارة والرقابة خاصة في مؤسسات الأعمال الكبرى في الدول الصناعية.

من هذا المنطلق يمكن أن يكون الإبداع صيغة عملية عامة تصلح لتطبيقات مختلفة في بلدان وبيئات متنوعة وعديدة ولكي تكون المنظمات بهذه القدرة والإمكانية يجب فهمها في إطار قدرة تعزيز معرفي مرنة لا تركن إلى نماذج جاهزة وثابتة تنقل بآليات عمل موحدة. الأمر الذي يتطلب استخدام طرائق إبداعية جديدة بدلا من الطرائق التقليدية في التعامل مع هذه المشكلات وهذا ما جعل الإبداع الإداري محل اهتمام الباحثين وأحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الحديثة.

ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفا أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردي والانهيار في عالم التميز والمنافسة، بالتالي فإن كل منظمة ينبغي أن تضع الإبداع جزءا من سلوكها الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظمته بالتخلف والزوال.

وانطلاقا من هذه المعطيات سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم نظرية حول الإبداع الإداري من خلال التعرف على مفهومه وأهميته، خصائص ومستويات ومراحل العملية الابداعية، والتعرف على مقومات الإبداع الإداري الفعال في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه وأهم معوقات تحقيقه.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع وخصائصه

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئـــة متغيرة، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها التي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع. ولإمكانية إدراك ماهية الإبداع الإداري وتطبيقه في المؤسسة لا بد من شرح مفهومـــه والتعـــرف على خصائصه وسمات الشخص المبدع والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، حيث يقدم ذلـــك تصـــورا واضحا عن القدرة الإبداعية وكيفية التعامل معها وتنميتها لدى الأفراد. وهذا ما يمكّـــن المؤسســـة مـــن توظيفها واستغلالها في مختلف عملياتها لتحقيق أهدافها المرسومة ومواكبة التغيرات السريعة في البيئـــة الـــتي تعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري في المؤسسة

لقد تعددت تعاريف الإبداع واختلفت باختلاف أفكار الباحثين ومدارسهم كونه يمثـــل ظـــاهرة إنسانية معقدة ذات أبعاد متباينة ومتعددة وفي هذا الصدد سيتم التطرق إلى بعض تعاريف الإبداع الإداري من زوايا مختلفة والتعرف على أهم الخصائص التي تميز الإبداع الإداري في المؤسسة.

أولا، مفهوم الإبداع الإداري

إن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في أدبيات الإدارة إذ اُختلـــف في تحديـــد مفهومه فمنها ما استندت إلى السمات الشخصية للمبدع أو إنتاج الشخص أو الناتج الإبداعي وغيرهـــا كأساس لمفهوم الإبداع ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية في حد ذاتها. وسيتم إعطاء أهم التعريفات حـــول الإبداع الإداري

1. التعريف اللغوي للإبداع الإداري:

الإبداع لغَة مشتق من الفعل بدَعَ وأبْدَع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه أولا، والبِدع الشيء الذي يكون أولا.[1] قال تعالى :" قُلْ مَا كُنتُ بِدْعاً مِنَ الرّسُلِ"،[2] أي ما كنت أول من أُرسل. وجاء في المعجم الوسيط: "بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية هي نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة." و قد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه."[3]

---

[1]– ابن منظور، **لسان العرب**، (القاهرة: دار الحديث، المجلد الأول، 2006)، ص.352.

[2]– سورة الأحقاف، الآية: 9.

[3]- Habib sahhaf, **dictionary of humain resources management**, (library du Liban publishers, Beirut, 2003), p.76.

2. التعريف الاصطلاحي للإبداع:

أُختلف في تحديد مفهوم الإبداع. وقد تحدث عن هذه الحقيقة ألكسندر روشكا Alexander Rochka بأنه :" النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدية والأصالة والقيمة من اجل المجتمع."[1] فثمة من ينظر إلى الإبداع انطلاقا من السمات الشخصية، أو إنتاج الشخص أو العملية الإبداعية أو البيئة المبدعة.[2] ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وإن كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة. لذلك موضوع هذا البحث يركز على الإبداع داخل المنظمة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي

يمكن اعطاء مجموعة من التعاريف حيث عرف الإبداع على أنه:" العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة "[3]

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة أو منتج جديد، يمكن تبنيه من قبل أصحاب القرار؛ ومن ثم تبنيه من قبل العاملين في المؤسسة، وفي بعض الأحيان فرضه عليهم. ويترتب على هذه العملية إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل ومكوناتها، أو في عمليات المؤسسة، وبالتالي في مخرجاتها.[4] كما ينظر إليه على أنه عملية استشعار الصعوبات، وعمل تخمينات وصياغة فرضيات تتعلق بجميع هذه الصور من أوجه القصور، وتقييم واختيار هذه الفرضيات والتخمينات وإمكانية مراجعتها وإعادة اختبارها. وأخيرا طرح النتائج التي تم التوصل إليها على الآخرين.[5]

وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ جوانب أساسية، وهي:

- يمكن اعتبار الإبداع أنه عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة.
- أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالجدية.

---

[1]- الكسندر روشكا، **الإبداع العام والخاص** ، ترجمة غسان أبو فخر، (المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1990)، ص 19.

[2]- فتحي عبد الرحمان جروان، **الإبداع**، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص.22.

قسم تايلور (A. Taylor) الإبداع إلى خمسة مستويات لدى الأفراد يمكن لكل فرد أن يكتسب المستوى الأول، والثاني، والثالث، عن طريق وسائل تنمية القدرات الإبداعية المختلفة؛ أما المستويين الرابع والخامس فهما مستحيلي الإدراك إلا على العباقرة والـــذين يولـــدون مبـــدعين طبيعيا. أنظر:

Samuel A. Taylor ,**The Nature Of Creative Process**, (New York, Hastings House, Smith, Ed. Creativity).

[3]- عبد الرحمن احمد هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، (الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006)، ص 283 .

[4]- سليم الحسنية، **الإدارة بالإبداع**، (الرياض: شركة الاتصالات السعودية، الإدارة العامة للتدريب، 2002)، ص.77.

[5]- نيل كنج ونيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات**، ترجمة محمود حسن حسني، (الرياض: دار المريخ، د.س.ن)، ص.43.

- أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار.
- أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمـــة وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة.
- أنه نشاط إنساني ذهني راق ومتميز، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، وقدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
- الإبداع قدرة عقلية يمكن أن تكتسب على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عبارة عن عملية إنتاج لا تحدث فجأة ولكنها تمر بمراحل متعددة.
- إن الإبداع يعتبر طاقة يمتلكها كل إنسان ولكن بدرجات متفاوتة، كما يمكن لكل شـــخص أن يكتسب هذه المهارة ويطورها.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع بصفة عامة لم يقف عند مجرد تعريفه، بل تعدى ذلك إلى تحديد العلاقة والتمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم العقلية الأخرى وبالأخص الذكاء والابتكار.[1] إذ أن هناك من ينظر إليهما باعتبارهما متمايزين عن بعضهما البعض، وهناك من يقول بوجود علاقة ترابطية سببية بينهما ولا يمكن أن يوجد إبداع بدون ذكاء.

ثانيا، أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية، بالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات وغيرها من المجالات المتعددة والمتنوعة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية.

[1]- عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق. فالإبداع يرتكز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس. أنظر: عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، (عمّان: دار وائل للنشر، 2003)، ص.17؛ أيضا جسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، (بيرت، دار النهضة العربية، 2005)، ص ص .358-359.

وفي ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات من سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية يتحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها أو تكون نهايتها الفشل والانـــدثار، بذلك أصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات. فمحيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركـــة والديناميكية لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها مـــن تجديـــد نشـــاطها والاستفادة من قدراتها وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديـــد والتغـــيير في المؤسسة.[1]

تم الربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعـــاً مـــن أنـــواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه، كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عنـــدما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه مما يحـــثهم على تبني طرق وأساليب جديدة.[2] أي على المنظمة تبنى الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

ومن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع وتفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلا التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والمرغوب فإنها ستعمل لسد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع.[3] لكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقا وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث.

ولكي تحسن المؤسسات أداءها يجب أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها هذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصيات مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات. كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تحقيق الاستمرارية والنجاح والتنافسية في المنظمات بعدما كان تتم مزاولته من طرف الموهوبين متى سمح الوقت، كذلك تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:[4]

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛

---

[1]- Walch Sandrine Frendz et François Romon**, Management De l'innovation, De La Stratégie Aux Projets,** (Paris: Vuibert, 2006). P.53.

[2]- **Ibid.**, P.54.

[3]- Andrew Hargadon. **Technologie Broking And Innovation, Linking Strategy, Practice And People**, Emirald Groupe, Vol: 33, N: 1, (2005), P.32.

[4]- Anne M. Guerin et Dwight Merunka. **La Création De Nouveaux Marchés Par Les Innovation De Rupture, De l'idée Au Marché, Innovation Et Lancement De Produits,** (Paris, Vuibert, 2000), P.213.

- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب بحيث يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة؛
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل مما يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- تحسين إنتاجية المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف والاستغلال الأمثل الموارد والمعلومات والمعرفة لتحسين النوعية وتقديم منتجات جديدة كما ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم واستغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر للأنظمة بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛
- يساعد الابداع على السرعة والمرونة في حل المشكلات، كما يعد حافزا للمؤسسات على التطور، إذ يشارك الابداع في تحقيق أهداف استراتيجية كالنمو وزيادة العائد في الاستثمار وخلق مناخ ملائم لتنمية المعرفة. كما يساهم على مواجهة المنافسة الحادة والتكيف مع التغير المستمر في بيئة الأعمال.

أضحى الإبداع الإداري أكثر أهمية في ظل المنافسة والانفتاح مما يبرر اتجاه المؤسسات الكبرى للاستثمار في البحث والتطوير في هذا المورد الفعال والاستفادة منه، فلم يعد يُنظَر إليه على أنه موهبة بل هو عملية يمكن تبنيها من خلال استمرارية الجهود الابداعية حيث يخلق الابداع حاجات وأفكار جديدة مما يسهم في تطور المؤسسة واستمراريتها في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري والملامح الرئيسية للشخصية المبدعة

إن الأعمال المبدعة تعد بمثابة البصمة التي تميز عملاً دون آخر بالتالي ففهم خصائص الإبداع الإداري أهمية كبيرة لتنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتـــها لـــدعم الإبداع في مختلف المجالات. وعليه، فمفهوم الإبداع الإداري ينطوي على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى كما أن للشخصية المبدعة ملامح وسمات تميزها عن بقية الأفراد في المؤسسة تحتاج إلى رعاية وإثارة وممارسة نوعية دائبة كي تكون حاضرة في اي وقت. سيتم عرض مجموعة من الخصائص المتعلقة بالإبداع الإداري والسمات والملامح الرئيسية للشخصية المبدعة.

أولا، خصائص الإبداع الإداري

يسعى الباحثون للتعرف على خصائص الابداع الإداري الفعال في المؤسسة للخـــروج بمزيـــد مـــن المساهمات حول هذه الظاهرة والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الابداع في العديد مـــن الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الافراد.[1] ويمكن تلخيص أبرز خصـــائص الإبداع الإداري فيما يلي:

1. **الإبداع كظاهرة فردية وجماعية:**

قد تتم ممارسة الظاهرة الإبداعية عن طريق الجماعات والمؤسسات. وبالتالي، فإن الإبداع لـــيس حكرا على الأفراد، إذ يعتبر الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحا وممكنا في المراحل التاريخية المعاصـــرة. والأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغا أو فكرا فرديا تنطلق من ذهن الفرد ليتم الاستفادة منـــها في إنجاز حضاري معين، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها وتأصيلها لدى الأفراد من خلال العمـــل الجماعي والمؤسساتي.[2] فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحـــد الأفـــراد المبدعين والذي يتميز بقدرات إبداعية معينة.[3]

أما الإبداع على مستوى الجماعة فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبـــداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، أما الإبداع على مستوى المنظمة: فهو الـــذي يـــتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفـــرد، إلا أن نجاح هذه الفكرة يتطلب مشاركة كل فرد في المنظمة من أصغر موظف إلى الإدارة العليـــا بعمـــل الإبداعات اللازمة لتطبيق هذه الفكرة.

---

[1]- حدد دراكر خمس خصائص للإبداع هي :

- الابداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى امكانات ابداعيه .
- الابداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع والبحث.
- لكي تكون الابداعات ذات نتيجة فعالة لابد ان تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن ابداع جديد " هذا أمر بديهي ".
- الابداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم.
- أن المحصلة الابداعية الفعالة تتطلع الى موقع الصدارة والتميز والقيادة.

René Pellissier, Ileana Pardal Monteiro, Creativity, Innovation And Collaborative Organizations, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol: 5 N: 1, (Summer 2012), p.10.

[2]- Paul Trott**. Innovation Management And New Product Development**, 3èd,(London, prentice hall, 2009) P.31.

[3]- من أهم هذه القدرات الإبداعية الخصائص العقلية المتمثلة في **الحساسية** في تلمس المشكلات، **الطلاقة:** سهولة التعبير عن الأفكار بعد إنتاجها وصياغتها في قالب مفهوم، **المرونة:** قادر على توجيه أفكاره، وإعادة توجيهها لتوليد أفكار جديدة. **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة. **المعرفة:** وهو مجموع ما ركمه الفرد من معارف من خلال قراءته وممارساته ومعايشة للأحداث والأعمال أضف إلى ذلك **الخصائص النفسية** المتمثلة في الثقة بالنفس، القدرة العالية على تحمل المسؤولية، القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها. أنظر: أميمة الدهان، **نظريات منظمات الأعمال**، (عمّان: مطبعة الصفدي، 2000)، ص.192.

2. الإبداع ظاهرة موروثة ومتعلمة:

إن الإبداع عملية ليست مبرمجة أو نمطية بل تعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد فالتشابه والتكرار نقائض الإبداع. وبما أن التفكير مهارة يتم تنميتها عند الفرد ليصل إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة إلا أن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية وتأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية التي تعطي الإبداع نوعية مميزة. وللعوامل الوراثية تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا لا يحول دون تدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين. وتتزايد درجة نمو الإبداع بزيادة درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.[1]

وعلى الرغم من أن العامل الوراثي له تأثير على الإبداع الإداري لدى الأفراد إلا أن التطور الذي حدث فيما يعرف بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئيا السيطرة أو التأثير على الصفات الوراثية.[2] حيث يمكن التدخل في المورثات والتعديل عليها لمنح بعض صفات الإبداع من الوالد إلى المولود.[3]

3. الإبداع كظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

لا يقتصر الإبداع على الخبراء والعلماء والفنانين، فالإنسان العاقل تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية، بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا. وكل إنسان بإمكانه أن يكون مبدعا إذا توفرت له الإمكانات، وأتيحت له الفرص، وتوفرت البيئة الصحية. وذلك ما دعمته بحوث جيلفورد وتورنس اللذين أثبتا بشكل واضح أن الإبداع مهارة تطورية متأصلة في كل إنسان، وليست فقط حكرا على العباقرة.[4] كما أن الاعتماد على أفكار الآخرين وتطويرها لا يعتبر تقليدا، بل هو نوع من الإبداع نتيجة أن لكل إنسان نوعا خاصا من التفكير.

---

[1]- جيمس جي مارش، **المنظمات**، ترجمة: عبدالرحمن هيجان، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 2001)، ص. 307.

[2]- **الهندسة الوراثية Genetic Engineering:** هي تغيير يقوم به الإنسان في المادّة الوراثيّة للكائنات الحيّة، من ضمنها الإنسان، هذه التغيرات لا تحدث بشكل طبيعي وتكون إما بجمع الكوروموسومات أو فصلها أو إدخال أجزاء من كروموسوم كائن حي لآخر، ويسمّى الناتج بالحمض النووي المعدّل أو الحمض النووي معاد التّركيب، والكائن الناتج بعد هذه العمليّة يسمّى كائناً معدلاً وراثيّاً. تهدف هذه العمليّات لمعرفة وظيفة هذه المادة الوراثيّة، بالتّالي معرفة كيفيّة توارث الصّفات، أو بحذف أو تعديل خلل، أو طفرة، وقد أجريت أول تجربة ناجحة على البكتيريا.

[3]- أجريت تجارب حديثة حول ما يعرف بالتنبيه الإلكتروني للمخ، وتعتمد على فكرة أن أجزاء المخ لها وظائف متعددة: فهناك جزء مسئول عن السعادة وجزء مسئول عن الألم، وآخر مسئول عن التفكير والإبداع وأنه بتنشيط الكهرباء المخية في جزء أو إضعافها في جزء آخر يمكن التأثير على مشاعر الألم والسرور والإبداع. انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والمؤسساتية لتنمية الموارد البشرية**، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007)، ص.105.

[4]-Robert E. Johnston and Douglas J. Bate, **The Power Of Strategy Innovation**, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning To Discover Great Business Opportunities, (New York: American Management Association, 2003), p.4.

4. الإبداع كالشخصية:

يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة في شخصية الفرد كما يمكن تربيته وتطويره. أي ان العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الابداعية، وان كان هذا لاينفي بدوره ان تتدخل العوامل التربوية الأخرى لتعمل على تنمية الاستعدادات الابداعية لدى الآخرين . الا أن درجة الاستجابة ونمو عناصـــر الابداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.[1]

هذه الخصائص تشير في مجملها الى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الابداع أو رفضه وهذا يعني أن الابداع لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة حيث انه كلما كانت خصائص هذه الابداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجـــعا على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع وعمل المنظمة.

ثانيا، الملامح والسمات الرئيسية للشخصية المبدعة

إن معرفة سمات وخصائص الشخصية المبدعة له أهمية في مساعدة الفرد في تطوير قدراته والحكـــم على الأشخاص المبدعين حيث هناك مجموعة من الخصائص السلوكية والمعرفية التي يتمتع بها كـــل مبـــدع منها: الاستقلالية وحب المغامرة والمخاطرة، الطاقة العالية وحب الاستطلاع وغيرها من السمات التي تميـــز الأفراد المبدعين في المؤسسة يمكن إدراج أهمها في في النقاط الآتية:

1. **الطلاقة (*Fluency*)** أي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تَقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، وبعد التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية والتقييم، أو بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.[2] ووجد أنّه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة هي: الطلاقة الفكرية المرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه كالاستنباط وسعة الإدراك. والطلاقة الترابطية المتعلقة بإكمال العلاقات كإعطاء التماثل أو التناقض. والطلاقة التعبيرية التي تتعلق بسهولة بناء الجمل.
2. **المرونة (*Flexibility*) :** ويقصد بالمرونة قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار حدود معينة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية. فالشخص الذم يتمتع بمرونة التفكير يكون أكثر قدرة على الإبداع وإنتاج أكبر عـــدد من الأفكار وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة؛ ويحاول المبدع أن

[1]- Dean Keith Simonton, Creativity : Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects, **American Psychological Association**, Vol: 55, No: 1, (2000), P.153.

[2]- إبراهيم شوقي عبد الحميد، "اتجاهات العاملين الحرفيين نحو التكنولوجيا الصناعية الحديثة وعلاقاتها بقدراتهم الإبداعية"، **مجلة الآداب والعلوم الإنسانية**، (مصر: جامعة المنيا، مجلد 33، 2004)، ص.55.

لا يجعل نفسه أسيرا لمنهج معين وإنما يستوجب عليه أن يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجدة.[1] ولقد ميز غيلفـــورد بـــتين نـــوعين همـــا المرونـــة العفويـــة *Spontaneous Flueny* التي توحي بمدى مرونة تفكير الفرد، والمرونة التكيفية *Adative Fluency* التي توحي بقدرة الفرد على إجراء التغيرات المناسبة.[2]

3. **الأصالة *Originality*:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والمقصود بها إنتاج ما هو غير مألوف، فالفكرة لا تكوف أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وذكية بعيدة المدى.[3] وهذا لا يعني أن يُهمل الشخص الأفكار المألوفة فقد تساعده مثل هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل لا يكرر أفكار الآخرين ولا يلجأ إلى الحلـــول التقليدية للمشكلات. وأصالة الفكرة تكمن في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعـــارف عليهـــا وخروجها عن التقليد وتميزها، أي أنه كلما قلت درجة شـــيوع الفكـــرة المبتدعـــة زادت أصـــالتها والمفكرون الذين يتميزون بالأصالة هم الأكثر تفتحا عقليا وانفعاليا.[4]
4. **التوسيع *Elaboration* :** ويُظهر هذا العامل مَقدرة الفرد على إضافة قيمة على الفكرة أو أسلوب قدّمه غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل ويصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة، مثل المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.[5]
5. **الكم والكيف:** ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنّه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار، فإنّه لابد من أن يُنتج عددا أكبر من الأفكار ذات النوعية الجيدة في وقت محـــدد لكـــن لابد أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس.[6]
6. **القدرة على تحسس المشكلات:** تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبـــداع، في توظيف القدرات العقلية للفرد، بما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة بغرض الوصول إلى حلول مبدعة. فالحساسية للمشـــكلات هـــي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع، حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في حلـــها.[7]

---

[1] - Constantinos C. Maekidos And Paul A. Geroski, **How Smart Companies Bypass Radical Innovation To Enter And Dominate New Markets**, (San Francisco: Jossy-Bass A Wiley Imprint, 2005), P.19.

[2]-Joy Paul Guilford, Creativity Research Past: Present And Futre, **American Bsychollogiat review**, Vo l: 12 No: 5, (1999) P.38.

[3]- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، (مصر، المنظمة العربية للتنمية، 2005 ص.ص9 – 8 .

[4]- مصطفى محمود أبو بكر، **الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005)، ص.152.

[5]- Jose G. Gomez, **What Do We Know About Creativity?,** The Journal of Effective Teaching, Vol: 7, No: 1, (2007), P.38.

[6]- Anne M. Guerin, **Op. Cit.,** P.230.

[7]- René Pellissier And others, Creativity, Innovation And Collaborative Organizatiions, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol: 5, Num: 1, (2012), P.16.

فالإنسان المبدع قادر على إدراك المشكلة أكثر من غيره ويتطلب ذلك القدرة على التحديد الـــدقيق لكافة أبعادها لاستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة، إذ يعي من خلالهـــا نـــواحي القصـــور والأخطاء وكيفية تجنبها وتدعيم الايجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة المشكلة مدار البحث.

7. **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بـــين العناصر وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عنـــد الحاجة إليها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ليتمكن من إحداث تغيير أو تجديد الواقع العملي.[1]
8. **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقـــوم بهـــا ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.[2]

تعد العناصر سابقة الذكر الملامح والسمات الأساسية للشخصية المبدعة في المؤسسة، إذا توفرت في الشخص الإداري تمكن من التوصل إلى أفكار إبداعية تتضمن أساليب إدارية حديثة أو إجراءات متطورة أو حلولا ايجابية لمشكلات قائمة[3]

من خلال العرض السابق لخصائص الابداع الإداري في المؤسسة من اعتباره كظاهرة فردية وجماعية موروثة ومتعلمة، أضف إلى ذلك أنها ظاهرة إنسانية عامة، ومناقشة خصائص الشخص المبدع وعرض أهم مميزاته من أصالة وطلاقة والقدرة على التحليل وتحسس المشكلات. يمكن القول أن الإبداع قدرة عقليـــة متوفرة لدى كل إنسان بدرجات متفاوتة تتداخل فيها العوامل الوراثية والتربوية إلا أن تلـــك الخصـــائص مجتمعة أو منفردة لا تقود بالضرورة إلى الإبداع لكن لا تقلل من أهميتها إذ يساعد الوعي والمعرفـــة بهـــذه الخصائص والسمات على توفير المناخ المناسب لهم وتقديم نتائج مفيدة للفرد والمؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية

مراحل العملية الإبداعية لا يمكن اقتصارها على مرحلة واحدة او مرحلتين فهي عملية كلية تبدأ كشكل كلي وتنتهي إلى ذلك أيضا. فرغم اتسامها بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من

---

[1]- خضير كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002)، ص.208.

[2]- Paul Trott, **Op. Cit.,** P.43.

[3]- توجد بعض العناصر الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها والتي تكون القدرة الإبداعية منها: الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصـــلته، القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات، التروع إلى التجريب، النقد الذاتي. أنظر: عبد الرحمان توفيق، **المهارات السلوكية والقيادية**، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1999)، ص.218.

الخطوات المحددة.[1] فهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسّمت مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات هي أولها تحديد المشكلة تليها جمع المعلومات ثم التفكير في المشكلة والمرحلة الرابعة تصور الحلول حول المشكلة ثم التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً والمرحلة الأخيرة تنفيذ الحلول. غير أن هذا لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولا والمتمثل في المراحل الأربعة للعملية الإبداعية والمتمثلة فيما يلي:

1. **المرحلة الأولى: التصور والتهيؤ والاستعداد**

وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض. وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها بحيث يستطيع المفكر أن يُكَونَ الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية. فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقراءاته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاؤه للأسئلة، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي.[2]

ويجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فإن القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من أشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة، حيث يأتي عمله متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في العمل.[3]

2. **المرحلة الثانية: التبصر أو الكمون**

ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البزوغ أو التفريخ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة. وهكذا، فإن فترة احتضان الفكرة قد تطول أو تقصر. إذ تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع الإداري وأهمها لأنها تشهد عمليات التفاعل وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة. باختصار فهي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث وتوليد حلول وبدائل ممكنة.[4]

---

[1]- وصفت العملية الإبداعية بأنها الشعور بالوحدة وعدم الارتياح، أو الاختراع عن طريق مطابقة الأفكار، والقدرة على ربط وتوصيل الأشياء الغريبة مع الشيء السائد وإنتاج المعاني. والفكرة الإبداعية لا يمكن أن تأتي عفوًا وبصورة مفاجئة، بل تمر بمجموعة من المراحل حتى تكتمل وتخرج للعالم على أنها شيء جديد لم يكن سابقا. انظر: روشكا، **مرجع سابق**، ص.27.

[2]- Robert J. Sternberg, The Nature Of Creativity, **Creativity Research Journal**, Vol: 18, No: 1, (2006), P.97.

[3]- René Pellissier , **Op. Cit.,** P.21.

[4]- Sternberg, **Op. Cit.,** P.98.

3. المرحلة الثالثة: البزوغ والإشراق

ويطلق عليها البعض لفظ الكشف أو الإلهام. ويقصد بالإشراق تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والتبصر وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ.[1]

إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها. وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمتها حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة. حيث يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له بالوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة.[2]

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة التحقيق والتنفيذ

بانتهاء مرحلة الإشراق تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي والتي تتمثل في مرحلة التحقيق. وفي هذه المرحلة يقوم المبدع بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقة. وهنا تبرز أهمية خصائص الشخصية والعوامل العقلية، فالقدرة الذكائية والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في نسق منتظم من اجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتاج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره.[3]

وتشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل الظاهر بالاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها ومضاعفاتها والمستلزمات اللازمة لتطبيق الفكرة، فالإبداع يقوم الفكرة الإبداعية كلا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ.

---

[1]- Anat Drach-Zahavy, Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation, **Journal of Management**, Vol. 39 No. 3, (March 2013), P.388.

[2]- محمد عبد الرحيم المحاسنة، الأنماط القيادية في الإبداع التكنولوجي، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، (جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد:67 ،2006)، ص.301.

[3]- Hitendra Patel and Steve Wyatt, **Wanted: Innovation Cultures**, (Cambridge: IPS-Monitor, Business Times Innovation Series Monitor Company Group, L. P, 2006), P.48.

وعلى العموم يمكن الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما أنه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.[1] فهذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التصنيفات لا يعتبر دقيقا لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة منسقة ومتتالية، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة ومن هنا يتضح بأن عمليات الابداع تصور هادف الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

المطلب الرابع: مستويات الإبداع الإداري

الفكرة الإبداعية لا يمكن أن تأتي بصورة مفاجئة بل تمر بمجموعة من المراحل ولها عدة مستويات حتى تكتمل وتخرج للعالم على أنها شيء جديد لم يكن سابقا. فبعد التطرق فيما سبق لمراحل العملية الإبداعية منذ التفكير فيها إلى غاية بزفها وتنفيذها، سيتم في هذا المطلب عرض مستويات الإبداع الإداري إذ يمكن التمييز بين ثلاث مستويات وهي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل ويمكن تفصيلها في النقاط الآتية:

أولا، الإبداع الإداري على المستوى الفردي:

يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، هذه الخصائص يدعمها التدرب وينميها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

وتأخذ مراحل الإبداع على مستوى الفرد مظهرا نفسيا داخليا، تتضح من خلاله القدرات الإبداعية، انطلاقا من بداية المشكلة وتحديد الهدف، والبحث عن المعلومات، وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي. ويتداخل في هذا النشاط العوامل الشخصية بكاملها والعناصر المعرفية والقدرات الإبداعية.[2]

---

[1]- كما تصنف مراحل الإبداع على المستوى الفردي إلى أربعة مراحل أساسية هي: مرحلة الإعداد: يكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة. مرحلة الاجتهاد: لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل، وقد يأتي هذا الحل سريعا أو يصطدم بعقبات مسبقة. مرحلة الانسحاب النفسي: وخلالها يبتعد الفرد عن المشكلة لفترة يراجع فيها معلوماته وتصوره عنها، وتجري خلالها عملية اختبار للأفكار والحلول. لحظة الاستبصار: والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار. انظر:

Joe Tidd, Bessant John, Pavitt Keith, **Management de l'innovation**, (Bruxelles : Boeck, 2006), P.164.

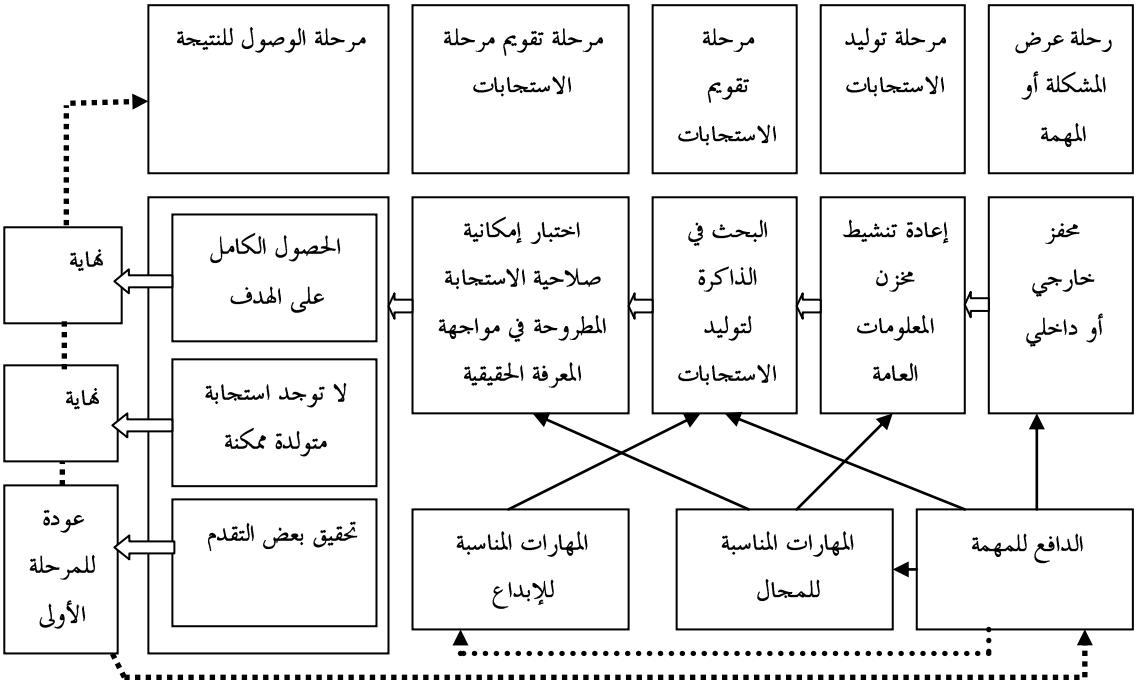
[2]- قام تايلور بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الاختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

وقد قدم غراهام والاس *Graham Wallas* أنموذجا لعملية الإبداع بالاستناد إلى السيرة الذاتية لبعض المبدعين البارزين، واقترح وجود أربع مراحل لعملية التفكير الإبداعي والتي حددها: مرحلة الإعداد، مرحلة الحضانة، مرحلة الاستنارة، مرحلة التحقق.[1] وصاغت تيريـــزا أمبايـــل *Teresa. M. Amabile* في أوائـــل الثمانينات أنموذجا يبين مراحل التفكير الإبداعي لدى الفرد، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 3

مكونات نموذج أمبايل للإبداع



Source : Teresa M. Amabile, Motivating Creativity in Organizations, **California Management Review**, (Vol: 40, No: 1, 1997), p.53.

يلاحظ من الشكل رقم 2 أن أنموذج أمبايل يمحور عملية الإبداع داخل الشخص على أنها تنبثـــق من خلال مؤثرات الحالة الدافعية والمهارات المناسبة بالمجال والمهارات المناسبة للإبداع. وهذه تبدأ برحلـــة إدراك المشكلة التي تعززها محفزات داخلية أو محفزات خارجية ثم تلي ذلك مرحلة توليد الاستجابات عـــن طريق تنشيط واستدعاء المعلومات التي يمتلكها الفرد حول المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق

- الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كليا.

Sited by Teresa M. Amabile, Motivating Creativity in Organizations, **California Management Review**, Vol: 40, No: 1, (1997), p.50.

[1]- Sylvia Truman, A generative framework for creative learning: A tool for planning creative-collaborative tasks in the classroom, Transnational Working Papers, No.11, (2011), p.3.

والأبعاد، بمعنى معاينة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها (في هذه المرحلة يتم احتضان المشكلة من طرف العقل الباطن بعد أن استوعبها العقل الواعي).

وتأتي بعد ذلك مرحلة اختبار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها، ومن ثمة الحكم بصـــلاحيتها أو عدمها. وآخر مرحلة هي عملية اختبار إمكانية صلاحية الاستجابات المطروحـــة في مواجهـــة المعرفـــة الحقيقية،[1] وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي، بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة وقيمـــة وعملية، ليصل الفرد في الأخير إلى النتيجة النهائية.

وعليه، العملية الإبداعية لدى الفرد تبدأ برصد المتغيرات وتجميع المعلومات عمّـــا يـــدور حـــول الشخص المبدع، وتفهم معانيها وإدراك ما تحمله من فرص وتهديدات، ثم تشغيل المعلومـــات وتنســـيقها وكشف ما بها من ثغرات، والعمل على تخليق المعلومات الناقصة، ليحاول المبدع في مرحلة أخيرة استثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن آفاق جديدة.

ثانيا، الإبداع على مستوى الجماعات:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة في قسم، أو دائرة مثلا بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل واعتماداً على خاصية التداؤب[2] فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فتتمثل في بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها بالإضافة إلى عوامل خارجية كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة. يمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط الآتية:[3]

---

[1]- يقصد بالمعرفة الحقيقية الأمر الواقع، بمعنى هل الأفكار المطروحة هي الحل للمشكلة أم لا؛ وهناك معرفة حقيقية، وأخرى محرفة، وهناك انعدام المعرفة (شكل من أشكال الوهم أو الضلال المعرفي)، فحتى تكون المعرفة حقيقية لا بدَّ لها من أن تتوافق وماهية الشيء المعروف (الشيء في ذاته بتعبير كانط)، إذا انعدم مثل هذا التوافق فهناك إما تحريف أو وهم. انظر:

Teresa. M. Amabile, Motivating Creativity in Organizations, **California Management Review**, Vol: 40, No:1, (1997), p.55.

[2]- **التداؤب:** هو في صميم التفكير القائم على الموارد، ونعني به أنّ الواحد الكامل أكبر من أجزائه، أيّ أنّ نتيجة العمل المشترك والتعاون بين عاملين أو أكثر لتحقيق هدف معيّن تكون أقوى وأفضل من مجموع نتائج عمل كلّ عامل يعمل وحده على تحقيق الهدف نفسه؛ بمعنى آخر إذا كان العمل المبذول هو طاقة (يعرف الفيزيائيّون هذا جيّدًا) فالطاقة المشتركة المبذولة لمجموعة ما متعاونة معًا لتحقيق هدف ما، هي أكبر من مجموع الطاقات المبذولة لكلّ شخص يعمل على تحقيق الهدف نفسه وحده. أنظر:

Gerhard Benecke, Willem Schurink, Gert Roodt, Towards A Substantive Theory Of Synergy, **Journal of Human Resource Management**, Vol: 5, No: 2, (2007), P.11.

[3]- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار** (الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص.48-49.

- **الرؤية الاستراتيجية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن المناخ التنظيمي يشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- **دعم ومؤازة الإبداع:** يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير حتى يتحقق الإبداع ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
- **انسجام الجماعة وتماسكها:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام. كما أن تماسكها يؤدي إلى استعدادها وحماسها ونشاطها للعمل
- **عمر وحجم الجماعة:** الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة كما يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

ثالثا، الإبداع على مستوى المنظمات:

هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها غالبا ما يكون عملها نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى. وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي. ويعتبر الإبداع على المستوى التنظيمي أكثر أهمية وإلحاحا في هذا العصر، ومرد ذلك كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي تتداخل بصورة بالغة التعقيد يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده، لأنها تحتاج إلى إمكانات كبيرة وجهود تتعدى قدرات الفرد.[1]

فالإبداع على مستوى المنظمات هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والجماعي والمؤثرات التنظيمية الداخلية. ويشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي. إذ يجب أن تتصف المنظمات المبدعة بالبساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية. بالإضافة إلى الحزم واللين، بإصدار توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة، ووجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين، أضف إلى ذلك الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

[1]- Paul Trott, **Op. Cit.,** P.50.

لا بد من التأكيد على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً إنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، إذ عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية إذا ما أرادت المؤسسة البقاء، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر مجموعة من الشروط تتمثل في:[1]

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق يُقَدِرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية ولديهم رغبة الاستطلاع، لتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل. ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال إثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بأساليب العمل أو أدواته وغيرها.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية بتشجيع التفكير ليكون اكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة او المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

مما سبق التطرق إليه في العناصر السابقة يعتبر الإبداع الإداري عملية تهدف إلى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، تتبناه المؤسسات كمدخل للتطوير والتجديد في منتجاتها وخدماتها وكسب ولاء عملائها والمنافسة على أسواق جديدة وتعتبر نتائجها ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع. ومعرفة خصائص الافراد المبدعين وصفاتهم يوفر للمؤسسة قاعدة معلومات يمكن أن تستفيد لتحفيزهم على الأداء المتميز لأعمالهم الأمر الذي يعود بالفائدة عليها، حيث يساهم في تقليص التكاليف التي تدفعها مقابل تنمية مهارات عامليها وتحسين معارفهم ومستويات أدائهم.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري ومعوقاته تحقيقه

يتجسد الإبداع في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة. وحتى تقبل الأفكار الإبداعية يجب على المؤسسة توفير أساليب وطرق لتنمية الأفكار وتجسيدها في الواقع، لكنها تتأثر بعوامل خاصة بالمحيط الداخلي

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، الطبعة الأولى، (لبنان، دار النهضة العربية، 2005)، ص ص.364-365. وأيضا

Amabile, **Motivating Creativity in Organizations**, Op. Cit., P.58.

والخارجي للعمل مما يؤثر على فعالية عملية تنمية الإبداع لدى الفرد وتعيق تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. سيتم التطرق في هذا المبحث لمجموعة من الأساليب لتمية الأبداع لدى الفرد وعرض العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسة وأخيرا عرض جملة من العوائق والصعوبات التي تعيق عملية الإبداع وتنميته لدى الفرد.

المطلب الأول: أنواع الإبداع في المؤسسة

الإبداع يتضمن تشكيلة من التغييرات التنظيمية في مجالات متعددة بالمؤسسة وأي إبـــداع تصـــاحبه تغييرات إدارية وتنظيمية فالإبداع يتجسد في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد ســـلعة صـــناعية أو استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة، أو في طريقـــة أو موعـــد تقديمها أو تنوع استخداماتها. إذ يهدف إلى التوصل إلى طريقة يقرب فيهـــا الإداري أو المشـــرف بـــين مرؤوسيه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد، والتضامن لتحقيق الهدف المنشود أو زيـــادة تعـــاون الأفراد بعضهم مع بعض.

فتنوع مصادر الأبداع ومستوياته أدت إلى تعدد أنواعه، فهناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير مختلفة، فقد يكون وفقا لبرمجته أو الهدف من تطبيقه، كما يمكن تصنيفه وفقا لدرجة التعقيد أو التجديد. وفي هذا الصدد يمكن ذكر أهم تصنيفات الإبداع الإداري، كما يلي:

أولا، تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة و غير مبرمجة، و يعبر الإبداع المبرمج عن التغيرات والإبداعات المخطط لها سلفا التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتوج أو تحسين الإجراءات وتطوير الخدمات في المؤسسة، أما النوع الثاني الإبداع غير المبرمج (غير النمطي) فيشمل تلك الإبداعات التي لم يخطط لها سلفا، والمتضمنة جهود الفرد والجماعة في جذب اهتمام المؤسسة، التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض أنشطتها، والتي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها من قبل. وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.[1]

ثانيا، تصنيف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسيير داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، وإبداع فني الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج. وقد اهتم الباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإدارية

[1]–Zaltman G, Duncan R, Holbek J, **Innovation And Organizations**, (New York, John Willy 1999), PP.73.75

في المنظمات المختلفة وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، إذ أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والفني كان أداؤها أفضل.[1]

ثالثا، تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار:

وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، وتتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت وغالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.[2]

رابعا، تصنيف الابداع وفقا لدرجة التعقيد:

إذ يقسم الابداع وفقا لهذا المعيار إلى أربعة أنواع تتمثل في الابداع البنيوي وهو إبداع معقد ومكثف الوسائل وقابل للتحكم يتم بالتدريج وغير متطلب للتسهيلات. أما الوع الثاني الإبداع اللاخطي الذي يأتي بشكل سريع إذ لا يمكن التنبؤ به ويستخدم في الاستراتيجية الهجومية. أما النوع الثالث فيتمثل في الإبداع المحفز الذي يتطلب تسهيلات نشطة ويسهل استخدامه من طرف الأفراد والمجموعات قائم أساسا بدافع التغيير. والنوع الأخير الإبداع الحر الذي لا يتم وفق خطوات معينة ولا يندرج تحت أي نموذج، يركز على المشكلات الكبيرة ويظهر في فترة محدودة.[3]

خامسا، تصنيف الإبداع وفقا لدرجة التجديد:

يصنف إلى نوعين أساسين يتمثل النوع الأول في الإبداع الجذري الذي يتضمن الجدة والخطورة ويحدث على فترات متباعدة ويتسبب في تغيير نمط الحياة بشكل جذري، ويرتبط بالبحث في مجالات وآفاق جديدة أين تظهر الأفكار الإبداعية بدون ارتباطات بمشكلة سابقة ويرتبط الإبداع الجذري بالتغيير لذلك فهو غالبا ما يواجه مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المؤسسة بالمقارنة مع الإبداع الأقل أصالة. وللحد من مقاومة هذا النوع من الإبداع، يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.[4] أما النوع الثاني فيتمثل في الإبداع التحسيني أو التدريجي الناتج عن الحاجة إلى حل مشكلة قائمة بطرق إبداعية وايجاد طرق لإنجاز الاعمال كما يتميز بالاستمرارية.[5]

---

[1]- Richard W. Woodman; John E. Sawyer; Ricky W. Griffin, **Toward a Theory of Organizational Creativity,** The Academy of Management Review, Vol: 18, No: 2, (1993), P.294.

[2]- Paul Trott, **Op. Cit.,** P.58.

[3]- بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الاعمال**، (الأردن، دار الميسرة، 2008)، ص.47.

[4]- Andrew Hargadon. Technologie broking And Innovation**, Linking Strategy, Practice, And People**, Emirald groupe, vol: 33 No: 1, (2005), p.32.

[5]- Paul Millier, **Op. Cit.**, p. 22.

سادسا، التصنيف وفق الجهد المبذول:

يصنف وفق هذا المعيار إلى أربعة أنواع يتمثل النوع الأول في الإبداع الأولي واسع النطاق وهـــو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى ثورة في التفكير الناتجة عن أبحاث واسعة تؤدي إلى التوسع والتغـــيير في التفكير داخل المؤسسة. والنوع الثاني الإبداع التطبيقي المتمثل في عملية التطبيق العملي للإبداعات الأوليـــة لكن في نطاق أوسع. أما النوع الثالث فيتمثل في الإبداع التحسيني وهو إبداع سريع وطفيف ستوحى من الأبداع الاشتقاقي والنوع الاخير هو الإبداع الاشتقاقي.[1]

بالإضافة إلى الأنواع السابق ذكرها وفقا لعدة معايير هناك أنواع أخرى للإبداع فمثلا نجد الإبـــداع القائم على أساس الوسائل والغايات فالإبداع القائم على أساس الغايات يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الأداء المرغوب، أما الإبداع المتعلق بالغايات فيتميـــز بأنـــه الإبـــداع النهائي الذي يعتبر هدفا في حد ذاته، ويؤكد هذا النوع الأخير على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف، إذ يشتمل على قدرات الأشخاص المبدعين، وتوفر الوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الإبداع، ويقدم الدعم الاجتماعي والمؤسساتي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات

هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، ومن ضمن هذه العوامل مايلي:

1. غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد:

إن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الموظفين داخل المنظمة يؤدي إلى الابتعاد عن التطوير والإبداع. ويعد هذا العنصر من ضمن أهم العوامل التي من شأنها إعاقة تطور واستمرارية المنظمة. لذا لابد من أن يكون الموظف على رغبة في الإبداع ليتمكن من تحقيق ذلك. من النظريات ذات الإسهام الملموس في هذا المجال نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو الذي يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة لابد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد.[2]

يؤكد ماسلو على الدوافع ودورها في النشاط الإبداعي الكلي وبشكل خاص يوجه معظم الاهتمام إلى دافع تحقيق الذات، باعتبار أن حاجة تحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء وكل ما يريده، أي الاستخدام الأمثل لكل ما لدى المرء من قدرات ومواهب وإمكانات، فهو يعني رغبة

[1]- شاكر عبد الحميد، **علم نفس الإبداع**، (القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006)، ص.125.

[2]- Francesca Gino, Dan Ariely, The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 102, No. 3, (2012), P.438.

المرء في تحسين ذاته، ويعني أيضا أن يكون المرء قادرا على جعل ما هو ممكن لديه فعليا ومتحققا، بمعنى الوصول إلى ذروة إمكانات الفرد، فالمحقق لذاته هو الشخص الذي يصل إلى الحالة التي يود أن يكون عليها فعلا.[1]

2. البناء التنظيمي في المؤسسة

تكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى تحقيق أهدافها وتوفير المناخ الذي يتحرك فيه الأفراد فالتنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص اكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية الأفراد حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات.

3. مقاومة التغيير من طرف الأفراد العاملين:

تعرف مقاومة التغيير بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره. ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي ذات ارتباط واضح بالإبداع ما يلي:[2]

- **التمسك** بالمألوف والخوف من المجهول؛
- **العادات:** حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها؛
- **الإدراك:** وهو " تصورنا للناس والأشياء من حولنا، وهو تحصيل للمعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي نلصقها بالناس والأشياء "ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم.

4. فقدان روح العمل الجماعي:

لقد أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلبا رئيسيا لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها وفقدان روح العمل الجماعي من شأنه أن يعيق عملية الإبداع، فالعمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى توليد أو اكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد ليتيح

[1]- Dvais G.A, Measuring and predicting Issues and strategy . paper presented at the conference entitled .The Role of the school ,**The family and society in the Development of creativity**, University of Qatar, Doha, (25-28 march).

[2]- عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات التطبيقات**، (جده، دار النوابغ للنشر والتوزيع، د س ن)، ص.17.

للمنظمة الاستفادة من معلومات وآراء الجميع، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي.[1]

5. التنظيم والخصائص العامة السائدة في المؤسسة:

تؤثر الثقافة وهرمية السلطة السائدة على نوعية الإبداع الملائم فمثلا الإبداع التدريجي يلاءم المؤسسات الذي تتميز بسلطة قوية والمحافظة على العلاقات والرافضة للتغيير، عكس الإبداع الجذري الذي يلائم المنظمات التي تميل إلى حبب الاستطلاع واستكشاف المستقبل والتحكم في السوق.[2]

6. العوامل الثقافية والاجتماعية:

إن الفرد هو المبادر بالإبداع إلا أنه محاط بمجتمع لا يمكن إغفال تأثيره كقيم المجتمع الذي نشأ فيها ومعتقداته وتقاليده وعلاقاته، فوجوده ضمن مجموعة نشيطة وحريصة على الإبداع كالمؤسسات التعليمية والمهنية والتثقيفية لها دور فعال في تنمية مستوى الإبداع لدى الفرد، كما أن وجود ثقافة محفزة على التفتح العلمي والنشاط البحثي تعزز عملية الإبداع بالمؤسسة.[3] فوجود قيادة حكيمة تقبل المخاطرة والخوص في المجهول واستعداد على المغامرة وغيرها من العوامل تعتبر بيئة مشجعة على الإبداع.

7. البنية التحتية اللازمة للإبداع:

لا تكفي الرغبة في الإبداع من طرف الفرد في المؤسسة بل يجب تعزيزها بالبنية التحتية اللازمة لذلك وأهمها قنوات تقاسم المعلومات والمعارف سواء تقليدية أو رقمية داخل المؤسسة وخارجها مما يسمح بتبادل الآراء حول البحوث العلمية والمعارف الجديدة، وتوفر شراكة من طرف المؤسسات مع مراكز البحث والتطوير التي تعد البيئة الأساسية للبحث والتطبيق التي ترقى بالموروث المعرفي ونوعية الأفراد إلى درجة تسمح لهم بالقدرة على الإبداع في مجال عملهم وتقديم الأفضل لهم وللمؤسسة.[4]

8. عدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد:

تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري، تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة والمواد لتوفير الحاجات المادية للإنسان من مأكل ومشرب ومأوى، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الإنسان من ممارسة

1- Friday O. Okpara, The Value Of Creativvity And Innovation In Entrepreneurship, **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, Volume :3, No : 2, September (2007), P.8.

[2]- Hargadon**. Op. Cit.,** P.38.

[3]- Olivier Gauthier. Institution , **Innovation Et Croissance Economique**, (Bruxelle, De Boeck, 2004), P .51

[4]- Matteaccioli And Tabariés, **Op. Cit.,** P.6.

الوظائف المختلفة في حياته.[1] وفي إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها موردا جوهريا يحتاج إليها جميع الموظفين لأداء مهامهم ومسئولياتهم واتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية وان كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات حسب المستوى الإداري الذي يقع فيه كل منهم.

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية وغيابها يؤدي إلى عرقلة النشاط الإبداعي، هذا بالإضافة إلى عدم وضوح أهداف المنظمات العامة والخوف من الفشل.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

الإبداع ليس وليد الصدفة إنما هو ثرة استثمار طويل وأحد الإجابات للمشكلات التي تواجهها المؤسسة في بيئة متغيرة، إذ يعد التفكير الإبداعي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إثراء العمل وزيادة الإنتاج وتحسين المناخ العام بها ويتم ذلك بالكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع. غير أنه في كثير من الأحوال يواجه الفرد المبدع العديد من المعوقات التي تحول دون انطلاقه والمقاومة لاستمراه التي تقف حاجزا دون إظهار الفرد لقدراته الإبداعية، واستغلالها في ميدان عمله.

فهذه المعوقات التي تواجه عملية الإبداع تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته ومن بينها غياب الإدارة الفاعلة للوقت إذ يمنح الوقت الأكبر للنشاطات الروتينية على حساب النشاط الإبداعي إضافة إلى غياب الاتصال الفعال والمرن بين مختلف الأقسام والوظائف ونقص الموارد المالية والتخطيط المالي المناسب وكذا وسائل البحث والتطوير والأطر الفنية المؤهلة ونقص المهارات.[2]

الإبداع في المؤسسة هو استحداث علاقات جديدة بين المعرفة وعملية الإنتاج إلا أن الرغبة في إبقاء الوضع الراهن والإبقاء على الأساليب وطرق العمل الحالية تفاديا للتكاليف المحتملة للإبداع ورغبة المسؤولين وأصحاب النفوذ في الحفاظ على امتيازاتهم ومقاومة الإدارة لأي رغبة في التغيير وتمسكها بالأسلوب المركزي في اتخاذ القرار وإعاقة أي مبادرة إبداعية وتسربها خارج المؤسسة.[3]

وغياب ثقافة الإبداع والمناخ الملائم له داخل المؤسسة من أهم المعوقات كرفض الجماعة للفرد المبدع باعتباره يهدد مصالحهم وصعوبة الاتصال بالإدارة اعليا لإبداء الآراء الإبداعية بسبب هرمية السلطة ورفض مشاركة العاملين وعدم ترك الحرية للأفراد العاملين للانفراد بالأفكار الإبداعية.[4] كما أن غياب المكافآت

[1]- Andrée Matteaccioli, Muriel Tabariés, **Histoire De GRMI - Les Apports Du GRMI à L'analyse De Teritoriale De L'innovation**, (Pais, economica, 2006), P.4.
[2]- Philippe Aydalot, **Tragectoires Technologiques Et Millieux Innovateur,** (Paris : économica, 2006), p.22.
[3]- Frendz et Romon**, Op. Cit.,** P.6.
[4]- Marzieh zare nazari, najmeh shahdadnejad, Barriers to creativity and innovation in the organization`s management, **International Conference on E-business, Management and Economics,** (Singapore, 2011)

والحوافز يقف أمام طرح الأفكار والحلول الإبداعية، نتيجة شعور الموظف بأن ما يقوم به غـــير ذي شـــأن بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا الجهد الزائد مضيعة لوقته مادام لا يكافؤ عليه. والحوافز المفرطة كذلك تـــؤدي إلى إعاقة العملية الإبداعية، لأن الإفراط فيها يتسبب في القلق والخوف من فقدانها، بحيث تكـــون الشـــغل الشاغل للعاملين وتستحوذ على تفكيرهم، مما يترتب على ذلك عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.[1]

كما أن الخوف من الفشل والوقوع في الخطأ وتجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعيـــة لمواجهـــة مشكلة ما يعد عائقا يحول دون القدرة على التفكير في الحل الإبداعي للمشكلة التي تواجه الفرد. ويمكن رد هذا الخوف إلى الحرص الشديد لدى الفرد على الحفاظ على صورته الذاتية، والتي تعتمد على ما يشعر بـــه الآخرون نحوه.[2] أضف إلى ذلك المعوقات الإدراكية المتعلقة بالفرد التي تتمثل في النظرة النمطية للأمـــور والتصلب في الرأي والاستبداد به، والمعوقات التعبيرية كعدم قدرة الفرد على إيصال أفكـــاره للآخـــرين والشعور بالإحباط، نتيجة عدم قدرته على استخدام لغة أجنبية معينة إذا تطلب الامر ذلك.[3]

فغياب قيادة تحفز التغيير والابداع من طرف الأفراد في المؤسسة والاهتمـــام بالتعليمـــات الروتينيـــة وغياب الاتصال الفعال والعمل الجماعي، أضف إلى ذلك غياب شفافية العملية الإبداعية وصعوبة الاندماج فيها نتيجة التخصص المفرط وعدم توفر خبرات لدى الفرد خارج تخصصه، بالتالي عدم القدرة على فهـــم مختلف جوانب المشكلة الإخفاق في حل معرفة الحلول ولخيارات المناسبة، إضافة إلى قلة الوعي بالأهـــداف العامة وقصور الرؤية الكلية.[4]

ومن معوقات الإبداع في المؤسسة محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عـــن شخصـــيته وقدراتـــه الفكرية في المؤسسة وتسلط القيادة التي لا تسمح بظهور الإبداع بعدم منح الحرية للأفراد للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار والاعتماد المفرط على الخبراء له أثار سلبية على العاملين خاصة المتميزين منهم إذ يمنعهم من تقديم أرائهم الإبداعية لشعورهم بأنها لن تقبل.[5] وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو مرح ومسل داخل المؤسسة قد يحول دون تمكين العاملين من إظهار ما لديهم مـــن إمكانـــات وقـــدرات إبداعية.[6]

---

[1]- Trott, **Op. Cit.,** P.118.

[2]– محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعا**، (القاهرة: دار الكتاب، 1997)، ص.74.

[3]- Christina E. Shalley, Jing Zhou, Greg R. Oldham, The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity, **Journal of Management**, Vol: 30, No: 6, (2004), P.142.

[4]- Tidd, John, And Keith**, Op. Cit.,** P.180.

[5]– عبد الرحمان أحمد هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000)، ص.59.

[6]– نظرية العلاقات الإنسانية: تعتمد هذه النظرية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه الإدارة، وتهتم بإشباع حاجة المرؤوسين النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، وتؤكد على أن الاهتمـــام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة، يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين؛ ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة الإدارية وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة. أنظر:

Georges Elton Mayo, **Op. Cit.,** P.34.

هناك عوامل أخرى تتسبب في إعاقة الإبداع على المستوى المؤسسي منها الحالة السـيئة للأوضـاع داخل المؤسسة، كتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري للتغييرات المستمرة في ارتباطاتهـا وازدواج الاختصاصات وتكرارها بين أجزاء الجهاز وعدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمـي للوحـدات الإداريـة وشعور الفرد بعدم أهميته داخل المؤسسة.[1]

بالإضافة إلى اللامبالاة في المستويات الإدارية داخل المؤسسة والنمط البيروقراطي للإدارة يشـكلان أحد المعوقات التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية. إضافة إلى الخوف من تحمل المسؤولية لدى كل من المدير والعامل الذي يدفع كليهما للتهرب من أداء بعض الواجبات المنوطة بهما، بالتالي غض الطرف عـن الأفكار التي تتسم بالخطورة وفي جوهرها تمثل العمل الإبداعي.[2]

فالكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بـر الأمـان بسـبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعيـة والتطويرية في أجهزتها الإدارية، هذه المشكلات الإدارية تعود إلى عـدم وضـوح الأهـداف للمنظمـة والمركزية والتسلط. والافتقار إلى معايير واضحة للأداء. عدم وجود اتصال فاعل.[3]

تواجه عملية الإبداع تحديات عدة وصعوبات جمة تحول دون تطبيق الافكار الإبداعيـة في الواقـع والاستفادة منها من طرف الفرد والمؤسسة، لذا على المؤسسة محاولة التقليل من هذه العوائق حيث تحتـاج المؤسسة إلى تجنيد كل العاملين على جميع المستويات للاستفادة من نتائج عملية الإبداع لتحقيق اهـدافها لأن عدم تحقيق نتائج ايجابية لا يعني الفشل بل تجربة تمكن المؤسسة من معرفـة نقـاط صـعف الأفكـار الإبداعية.

المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري وأثره على أداء الافراد

للإبداع الوظيفي مجموعة من المقومات الإدارية الواجب على المؤسسة توفيرها والعمل على تطبيقها لتهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق، الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترض المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالبيئة الخارجية أو بالمؤسسة ذاتها. فتنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق

[1]- Endré Julien Pierre**. Innovation Et Entrepreneuriat**, (Paris, Economica, 2002), P.94.

[2]- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمؤسسة منها: التمسك بالمألوف، غياب المساندة والدعم، سيادة نمط إداري تقليدي، إضعاف القـوى الحافزة للإبداع في العمل، سوء نظام الاتصالات، تنازع السلطات، الصراعات داخل التنظيم. كما أن هناك معوقات خارجة عن المؤسسة وغير متعلقة بشخصية الفرد، وإنما تتعلق بشكل مباشر بالمحيط الذي ينتميان إليه كل من المؤسسة والفرد ويتفاعلان معه، منها: المعوقات الاجتماعية وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد، وإيديولوجية المجتمع وسياسة الدولة، والنظام التعليمي. والمعوقات البيئية الموجودة في الطبيعـة، كالضجيج وعدم توفر المكان المناسب والمناخ. **أنظر:** عوض الحداد، "السمات الأساسية لثقافة المؤسسات المبتكرة والمبدعة"، **مجلة إدارة العصر**، (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، العدد: 42، 2003)، ص.37

[3]- عبد الرحمان توفيق، **الإبداع في السلم والحرب**، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001)، ص.187.

مجموعة من العوامل الذاتية الخاصة بالفرد المبدع والعوامل البيئية الخارجية فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها لشكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال سواء في سياسات عملها أو نظرتها المستقبلية كما أن عملية الإبداع تتأثر بمتغيرات خارجية مثل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة والذي بدوره له أثر على أداء المورد البشري.

المطلب الأول: المقومات الإدارية اللازمة للإبداع الإداري

يتعرض الفرد العامل عند أدائه لعمله لكثير من المؤثرات التي يمكن أن تساهم في تنمية القدرات الإبداعية لديه وتطويرها أو عاملاً معيقا للإبداع داخل المنظمة. بالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم الداخلي في المؤسسة يمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل. فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم في سلوكه. ومن أهم هذه المقومات الادارية ما يلي:

أولا، البناء التنظيمي:

يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث غلاس مان (*Gless man*) بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أداء عمله التي لها تأثير ايجابي على مجال الأداء الإبداعي.[1] فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية، والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها. وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.

ثانيا، الإجراءات ونظم العمل:

إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في الكثير من المؤسسات يكون معيار التقييم لموظفيها هو مدى انضباطهم والتزامهم بالإجراءات المعمول بها. بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها.[2]

---

[1]- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، "إعادة اختراع الإدارة للقرن الحادي والعشرون، إطلاق القدرة على الإبداع لتحقيق التميز في المنافسة"، **مجلة عالم السعودية**، (الرياض: المجلد 25، العدد 12، 2006).

[2]- أحمد فهد المزيد، "مفهوم إدارة وتطوير إجراءات العمل، النظرية والتطبيق"، **اللقاء السنوي الثالث لمدراء تقنية المعلومات**، (الرياض: 2006)، ص.9.

ثالثا، الاتصالات:

حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية، يجب أن تبلغ صعودا ونزولا، وهذا ما يتطلـــب وجـــود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة، تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقســـام المختلفـــة، إذ أن أكثر المبادرات الإبداعية تخفق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت. فالاتصال المبكر يهيئ الجميـــع للتغـــيير، والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام، بل وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القـــرار مما يشجع على العملية الإبداعية.[1]

رابعا، نظام الحوافز:

تعد الحوافز مقوما رئيسيا في المؤسسات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغـــي فقط وضع نظام للحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع، بحيث توضع معايير محددة وعادلة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرائق تنتفي فيها العدالة والموضوعية.[2] فـــالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، متمثلة في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافأ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها. ويمكن للمؤسســـة أن تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال وضع نظام موحد للحوافز واستخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.

خامسا، برامج التدريب في المؤسسة:

للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليـــات التـــدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالتصورات الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصـــرف بطريقة إبداعية. ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها في المدى الطويل.[3] فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية، تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويرها بما يخدم توجهات المؤسسة.

سادسا، جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق

---

[1]–Mohini Singh and Dianne Waddell, **E-Business Innovation And Change Management**, (London: Idea Group Publishing, 2004), P.62.

[2]– محمد هيكل، " أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج"، **مجلة الإدارة**، (القاهرة: العدد4، 2000)، ص.16.

[3]- Robina Shaheen, Creativity and Education, **Creative Education**, Vol: 1, No: 3, (2010), P.168.

التعاون البناء المثمر بين العاملين. ويعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في المنظمة لأن يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي، فضـــلا عـــن كون هذه القيادة عادله ونزيهة بما يضمن لكل عضو حقوقه ومساهمته الإبداعية.[1]

سابعا، بيئة العمل:

تتأثر العملية الإبداعية للأفراد ببيئة العمل اليومية فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين وهـــذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة. ومن الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، التي يسهل من خلالها انتشار التفكير الإبـــداعي: الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع. ومتابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير. وتبسيط المســـتويات الإدارية. وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.[2]

وعليه، يمكن القول أن للإبداع مجموعة من المقومات التي يجب أن تتوفر في الإدارة لتـــهيء المجـــال لانطلاق الأفكار الإبداعية في حل المشكلات التي تعترض سير العمليات فيها. وحتى تستطيع هذه الأخـــيرة إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيقها لا بد لها من تنمية مهارات وقدرات عامليها، كما يجب على المؤسسة توفير الوسائل المناسبة لتدريب عامليها وتشجيعهم على الأداء الأفضـــل مـــن خـــلال المكافآت والحوافز العادلة.

المطلب الثاني: أساليب توليد الأفكار الإبداعية:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها تهدف أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى تمكين الأفراد العاملين من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بما أن المؤسسات تقوم بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، فيمكن اعتبارها أحد أشكال التدريب.

حيث تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب لتوليد الأفكار فرديـــا وجماعيـــا. وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع والتركيز على بعض السمات الشخصـــية

[1]- Nassem M Aburuman, The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute, **International Journal of Business and Social Science**, Vol: 7, No: 1, (January 2016), P.180.
[2]- Mohini Singh and Dianne Waddell, **Op. Cit.,** P.65.

للأفراد والمشاركة والعمل الجماعي الذي له بالغ الأثر على الناتج الإبداعي.[1] وهناك العديد من الأســاليب والطرائق التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لتنمية وتوليد الأفكار الإبداعية أهمها:

أولا، أسلوب العصف الذهني:

مبتكر هذا الأسلوب ألكس أزبورن (*Alex F. Osborn*)، ويسمى كــذلك بطريقــة الــتفكير الجانبي، الذي يهدف إلى تشجيع الأصالة والمرونة والطلاقة في التفكير وهو وسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار في وقت قصير حيث يتم طرح المشكلة محل البحث على الأفراد المهتمين بهــا في مختلــف المستويات الإدارية في جلسة محددة بهدف الوصول إلى فكرة تحل المشكلة.[2] كون كثرة العدد تــؤدي إلى الفوضى، وقلة العدد تجعل الجلسة غير مفيدة، لقلة الأفكار المقدمة.

وحرصا على نجاح جلسات العصف الذهني هناك مجموعة من القواعد يجب مراعاتهــا، منــها:[3] تأجيل تقييم الحكم على الأفكار وعدم نقدها أثناء جلسات العصف الذهني، لأن المشاركين في جلســات العصف الذهني سيحجمون عن الإدلاء بأفكارهم عند إحساسهم بأنها ستقيم والتركيز على الكم أكثر من الكيف بغرض جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار فكثرة الأفكار مهما كانت غير مجدية أو صغيرة سيؤدي إلى إبداع طرائق جديدة في حل المشكلة. أضف إلى ذلك تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار فالفرد يجب أن يُفكِّر بحرية وأن يندفع بخياله ويترك عقله الباطن حرية التعبير فوضع القيود يقلــل مــن الانطــلاق في التفكير.

ثانيا، أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

في هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن التطرق للعلاقات بين أفراد المجموعة فالهدف الأساسي منه التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين. ومن أهم الخطوات المتبعة أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها. ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم. يليها فتح

---

[1]- لتوليد الأفكار الإبداعية ذاتيا ذكرت سبع لغات يمكن للمرء استعمال أي لغة منها في حال فشل اللغة المستعملة في توليد الأفكار، وهذه اللغات هي: اللغة البصرية: تستعمل فيها الصور والمجسمات والمناظر ذات الأبعاد المختلفة والرسوم التوضيحية والبيانية؛ اللغة اللفظية: تستعمل فيها الكلمات والوصف والتعليمات؛ اللغة العددية: تستعمل في الإعداد والعمليات الحسابية والجبرية؛ اللغة التسلسلية: يتم فيها استعمال تسلسل الوقت والأحداث والتطورات؛ اللغة العاطفية: يتم من خلالها توظيف المشاعر والأحاسيس والانفعالات؛ اللغة المنطقية: تقوم على التحليل والاختبار والاستقراء والاستنتاج والأحكام؛ اللغة الفكرية: تقوم على استعمال الفلسفات والنظريات والأساليب البيانية، من استعارة وتشبيه ومجاز. انظر:

Towe lee, **Why Did'nt Think Of That**, (USA: American Media Publishing, 1996), PP.13-20.

[2]- صالح بن درويش حسن معمار، "نحو تطوير العمل الإبداعي"، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، (مكة المكرمة: المجلد 15، العدد 2، 2003)، ص.170.

[3]- حنفي محمود سليمان، "العصف الذهني"، الجمعية العربية للإدارة، **النشرة الإدارية**، (القاهرة: العدد 10، 2006)، ص.7.

النقاش ومنع النقد. بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.[1]

ثالثا، أسلوب العصف الكتابي:

يشبه أسلوب العصف الكتابي أسلوب العصف الذهني، إلا أنه يعتمد على كتابة الأفكـــار بـــدل الحصول عليها شفهيا وهي طريقة مفيدة عند وجود مجموعة من الناس المترددين في الكلام والمناقشة.[2] تبدأ إجراءات العصف الكتابي بعد إعلام المشاركين بالموضوع أو المشكلة قبل عقد الاجتماع بأسبوعين، حيث يتم تقسيم المشتركين إلى مجموعات لا تزيد عن ستة أفراد يجلسون على طاولة، ويعطى لكل فـــرد ورقـــة مكتوب عليها الموضوع أو المشكلة التي سيتم التفكير فيها، وتقسم الورقة المعطاة إلى أعمدة بعـــدد أفـــراد المجموعة، ثم يطلب من كل مشترك كتابة فكرة واحدة على الورقة، وبعدها يتبـــادل المشـــتركون الأوراق ويكتبون أفكارهم وهكذا تتداول الورقة حتى تمر جميع أوراق أفراد المجموعة على كل مشترك، وبعد ذلـــك تجمع الأوراق وتلغى الأفكار المكررة، ثم تقيم الأفكار المكتوبة على الورقة وتســـتخرج منـــها الأفكـــار الإبداعية.[3]

رابعا، أسلوب دلفي:

يسمى هذا الأسلوب أيضا بأسلوب الاجتماع عن بعد فلا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكـــان واحد ويعتمد على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه. وتمر بعدة خطوات بدءا بتحديد المشكلة والأعضاء المشاركين، ثم إعداد قائمة الأسئلة وبعد ذلك تحليـــل الإجابـــات واختصارها، ثم إرسال التقارير المختصرة للخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما ثم تعاد الإجابـــات لتصـــنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار ثم يتم تجميع الآراء. وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع علـــى الحلول المطروحة. وهذه الطريقة يحتاج تطبيقها إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير.[4]

خامسا، أسلوب حلقات الجودة:

في هذا الأسلوب يتطوع مجموعة مـــن المـــوظفين مـــن نفـــس الإدارة أو القســـم للاجتمـــاع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلـــول

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة**، (عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000)، ص.314؛

[2]- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المؤسسة**، (عمان، دار المسيرة، 2000)، ص.424.

[3]- علي حمادي، **30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية**، (بيروت، دار ابن حزم، 1999)، ص.54.

[4]- Gary Hamel, **The Why, What, and How of Management Innovation**, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2006), P.57.

موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. وتعتبر حلقات الجودة إحدى الطرائق التي يتم خلالها تطوير الجودة بمشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجابيا على تطوير مهاراتهم وإبداعاتهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته.[1]

واجتماعات حلقات الجودة تكون منتظمة مرة أو مرتين أسبوعيا، وذلك خلال ساعات العمـــل الرسمية. وكل حلقة جودة لها قائد أو مسؤول يدير الاجتماع ويتم اختياره من قبل الأعضاء بغض النظـــر عن منصبه في الإدارة، كما أن العضوية تطوعية ويتم طرح المواضيع المرتبطة بمجال عملهم مباشرة وتدريب الأعضاء على طريق جمع وتحليل المعلومات وأساليب حل المشكلات وأدوات تحسين وتطوير الجودة.[2]

في الاجتماع الأول تعد قائمة بالمشاكل المتعلقة بالعمل، والتي يود الأعضاء معالجتها ويقررون أهمية وأولوية كل مشكلة، ثم يقومون بتحليلها وتقييمها لبيان مدى خطورتها ومن ثمـــة الشـــروع في تحليلـــها، باستخدام المعطيات المتوفرة لديهم من أجل الوقوف على مسبباتها. وبعد الانتهاء من تحديد أسباب تلـــك المشكلة والسبل الكفيلة بحلها، يتم رفع الحلول المقترحة إلى الإدارة بواسطة قائد الحلقة للنظر فيها وإقـــرار الحل المناسب، ثم يشرع الأعضاء بتطبيق الحل المعتمد، وتتم بعد ذلك عملية متابعة التطبيق.[3]

في الأخير يمكن القول أن توفير مناخ إبداعي في المؤسسة يتطلب أشـــخاص يؤمنـــون بالإبـــداع والتجديد ويعملون على تبني الموهبة وتشجيعها باستعمال الحوار والمناقشة مع الآخرين وإثـــارة الأســـئلة المألوفة وغير المألوفة، كل هذا عامل مهم في توليد الأفكار الإبداعية لحل المشكلات. فالوســـائل الســـابقة الذكر لا يمكن لها أن تنجح إن لم توفر لها الإدارة بشكل مستمر المناخ المناسب لتطبيقها، ليجد الأفراد مجالا للتعبير الإبداعي.

المطلب الثالث: دور الحوافز في المنظمات المبدعة

إن جوهر الإبداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات وطالما أن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافر

[1]- Daniel I. Parjogo And Amiriks S. Sohal, **TQM And Innovation**, (Australia: Monash University, Caulfield East, Department Of Management, 2000), P.4.

[2]- طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007)، ص ص.225-227.

[3]- حمادي، **مرجع سابق**، ص.56.

تم الاقتصار فقط على أهم الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسات الرائدة. وهناك عدة أساليب أخرى لتوليد الأفكار جماعيا منـــها أســـلوب SWOT: الذي يستخدم عادة في عمليات التخطيط الاستراتيجي

وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ. وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:[1]

- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي:[2]

أولاً: تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

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

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

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

يقتضي أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً. وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها. أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بالاحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما تؤثر الحوافز المعنوية بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

كما أن لسياسة الحوافز دور فعال في تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع التي تتمثل في عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرح أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.[3]

---

[1]- Teresa M Amabile, **Motivating creativity in organizations,** California Management Review, Vol: 40, No: 1, (1997), P.44.

[2]- Waldo Hitcher, **The Innovation Paradigm**, (New York: McGraw-Hill E-books, 2006), P.17.

[3]- محجوب سر الختم، **الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي**، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان)، ص107.

أضف إلى ذلك وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع. واستخدام العقاب كأسلوب للتحفيز إذ أن الإبداع لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

المطلب الرابع: أثر الابداع الاداري على أداء الافراد

يؤدي التوافق بين ما يقدمه العامل في عمله وإمكانياته الخاصة وقدراته الذهنية والفسيولوجية إلى أداء جيد ومتميز، يترجمه العامل في عمله باستخدام أساليب جديدة ومتطورة لحل المشكلات. غير أن عدم التوافق بين تلك الأطراف تكون نتائجها سلبية على أداء العاملين، ومن ثمة على العمل الإداري بأكمله، مما يؤدي إلى عرقلة السير الحسن لأنشطة المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها المسطرة وهذا الأمر يؤثر بشكل كبير وجوهري على الأداء الكلي للمنظمات.

ويدل المستوى المتدني للأداء على وجود حالات من عدم القدرة على أداء الأعمال والعكس إذا كان مستوى الأداء مرتفع ومتميز فهذا يدل على مستويات عالية من المهارة والقدرة على تنفيذ الأعمال وحل المشاكل، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم الذهنية والظروف التي يعملون بها ومدى استجابتهم للظروف المؤثرة في أداءهم.

كما أن هناك علاقة بين عدد من الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المبدعة عن المؤسسات غير المبدعة، من بين هذه الخصائص: مستوى عال من الأداء لدى العاملين، وضوح في الرؤية لدى جميع أعضاء المؤسسة، تشجيع الأفراد على التجريب والمخاطرة، الابتعاد عن البيروقراطية والروتين، إضافة إلى نظام حوافز عادل ومشجع.[1] فأغلبية العاملين يرون أن مستوى الإبداع لديهم مرتفع بشكل عام، كما أن شركاتهم تشجع على الإبداع في العمل الإداري طالما لا يخرج هذا الأخير عن نشاطات الشركة الأساسية، ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها.

هناك علاقة ارتباطيه عكسية بين السمات الدافعة للإبداع والمعوقات النابعة من الفرد يضاف إلى ذلك وجود علاقة ارتباط بين المعوقات من داخل المؤسسة، وإجمالي القدرة على التفكير الإبداعي، والأصالة والسمات الدافعة لدى المديرين. فعدم توفر البيئة المشجعة على التفكير الإبداعي مما يؤثر سلبا على الأداء،

[1]– عبد الرحمان أحمد هيجان، معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية، **مجلة معهد الإدارة العامة**، (الرياض: مجلد 39، العدد 1، 1999)، ص.18.

كما أن الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المعروفة، وعدم تشجيع المبـــدعين، والأســـاليب الإداريـــة المركزية، والإجراءات الروتينية، تعيق الإبداع ولا تساهم في تحسن المردود الإداري.[1]

إن المؤسسات التي مستوى أداء عامليها متميز وفعال تتسم بدرجة عالية من الإبداع لدى إداريها وعامليها عموما، إذ تتفق في وجود بعض القيم الايجابية لديها من أهمها الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل، فالصلة الوثيقة بين الإدارة والعاملين من خـــلال إشـــراكهم في اتخـــاذ القرارات ورسم الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة وتميّز تلك المؤسسات بالبساطة في هياكلـــها التنظيمية من حيث عدد الوحدات والمستويات الإدارية. سيسهم في توفير المناخ الملائم لتوليـــد الافكـــار الإبداعية.[2] كما أن أغلب المؤسسات الناجحة لديها أقسام لتدريب العاملين على الإبداع وتوليد الأفكـــار التي تساهم في تحسين المنتج المقدم، ولها توجهات أساسية ومبادئ وقيم لا يتهاون في تطبيقها، وفي الوقـــت نفسه هناك استقلالية ذاتية وتفويض للسلطات والصلاحيات للعامل في عمله.

كما أن ارتفاع مستوى كل الأداء والإبداع الإداري لا يعني بالضرورة وجود علاقة بينهما خاصة إن كانت قوانين العمل صارمة، فالعامل سيقدم ما يطلب منه على أكمل وجه دون أن يتجاوزه أو يضيف عليه، خوفا من العقوبة، لأنه يحس بأن ما سيضيفه لن يكافئ عليه وبالتالي يفضل الاحتفاظ بـــه.[3] ومـــن أسباب انخفاض مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين عدم استخدام قدراتهم الإبداعية بشكل فعال ومرد ذلك أن الإدارة لا تتيح لهم الفرصة لإظهار الطاقات الإبداعية خوفا من الفشل والمخاطرة التي تتميز بها الأعمال الإبداعية.[4]

ورغم الدور الواضح الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فإن ذلك لا يعني دوما بأن هذه العلاقة ستكون ايجابية، فأحيانا عندما يكون مستوى الإبـــداع مرتفعـــا لـــدى العامل، فإنه سيشعر بأن ما يقوم به من أعمال لا يلبي طموحاته خاصة إذا كان يحس بأن الوظيفة المســـندة إليه تقلل من شأنه لذلك سيحجم عن استغلال قدراته الإبداعية في التجديد وهو ما يعبر عنـــه بالمســـتوى المنخفض أو المتدني للأداء.[5]

وعليه، يمكن القول أن مستوى الأداء المتميز يتحدد من خلال مستوى الإبداع الإداري ونوعيته، وتحكم هذه العلاقة الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في المؤسسة، حيث يلاحظ أن مستوى الإبداع

---

[1]- Richard M. Walker, Fariborz Damanpour And Carlos A. Devece, Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management, **Journal of Public Administration Research and Theory,** No: 18, (August, 2010), P.371.

[2]- Xiangyin Li, Yishuang Zheng, The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices, **Journal of Service Science and Management**, No: 7, (December 2014), P.448.

[3]- Anne Marie Fericeli, Bruno Sire, Performance et Ressources Humaines,Edition Economica, paris,1996, P.20.

[4]- هدى صقر، معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين، **مجلة الإدارة**، (القاهرة: المجلد 26، العدد2، 1993)، ص.6.

[5]- Keld Laursen, Nicolai J. Foss, Human Resource Management Practices And Innovation, **The Innovation Journal**, Vol: 25, N: 8, (2001), P.9.

العالي يؤدي إلى أداء جيد تدعمه في ذلك الأساليب الإدارية التي تهيأ المناخ المواتي لنمو الأفكار الإبداعية وتشجعها. مما يساهم في تحسين الأداء وتميزه. وتتوقف كفاءة الأفراد وإنتاجيتهم على عنصرين أساسين هما: المقدرة والرغبة في العمل حيث تتمثل المقدرة في مهارات الفرد، وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة، بالإضافة إلى الاستعدادات، والقدرات الإبداعية؛ أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز، التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال عرض المفاهيم النظرية حول الإبداع الإداري الذي يعتبر عملية تهدف إلى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، تتبناه المؤسسات كمدخل للتطوير في منتجاتها وخدماتها وكسب ولاء عملائها والمنافسة على أسواق جديدة ومعرفة خصائص الافراد المبدعين وصـــفاتهم يوفر للمؤسسة قاعدة معلومات يمكن أن تستفيد لتحفيزهم على الأداء المتميز لأعمالهم الأمر الذي يعـــود بالفائدة عليها.

كما تواجه عملية الإبداع في المؤسسة تحديات عدة وصعوبات جمة تحـــول دون تطبيـــق الافكـــار الإبداعية في الواقع والاستفادة منها، لذا على المؤسسة محاولة التقليل من هذه العوائق بتجنيد كل العـــاملين على جميع المستويات للاستفادة من نتائج عملية الإبداع الإداري لتحقيق أهداف الأفـــراد العـــاملين أولا وأهدافها الكلية ثانيا، لأن عدم تحقيق نتائج ايجابية لا يعني الفشل بل تجربة تمكن المؤسسة من معرفة نقـــاط صعف الأفكار الإبداعية. الأمر الذي يحتم على المنظمات السعي لإيجاد المناخ الملائم الذي يســـاعد علـــى إظهار القدرات الإبداعية للعاملين الذي أصبح احد مقاييس تقدم المنظمات هو ما يتـــوفر لأفرادهـــا مـــن قدرات ابتكاريه ملموسة

ولتشجيع وتنمية العمل الإبداعي في المؤسسة يجب تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفر العديد مـــن المقومات الإدارية اللازمة كالتدريب ووجود نظام اتصالات فاعل ووضع نظام حوافز عادل كما يجب على الإدارة استخدام العديد من الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع لدى الفرد العامل وتشجع عليه. وتلمـــس المشكلات التي تحول دون تحقيقه والبحث عن الحلول التي يمكن بواسطتها التغلب عليها، أو علـــى الأقـــل التخفيف من آثارها من خلال تحديد العوامل ودرجة وجودها في المنظمات والابتعاد عن كل السلوكيات الإدارية التي تعيق نمو وتطور القدرات الإبداعية للعاملين.

الفصل الثالث

الفصل الثالث
أداء المورد البشري في المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافرا من الاهتمام والبحث في دراسات الموارد البشرية لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، إذ يحظى موضوع الموارد البشرية بأهمية كبرى في إدارة المؤسسات حيث استخدامها لمواردها البشرية المتاحة بشكل يحقق لها أهدافها هو جوهر العملية الادارية والميزة التنافسية للمنظمات الحديثة في ظل بيئة متغيرة شديدة المنافسة والتحولات العالمية التي أفرزت توجهات جديدة مست كافة المؤسسات وغيرت من طرائق الإدارة.

ولتتمكن المؤسسات من المضي قدما ومواكبة التحديات العالمية عليها تقديم مستويات عالية في الأداء وتدرج نظام حوافز يشجع على الإبداع الإداري للأفراد العاملين ويتيح الفرصة للعنصر البشري بالمؤسسة ليفجر طاقته لتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه، وجب التركيز على البحث عن حقيقة الأداء، ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه، مما يساعد على تحقيق مستوياته المطلوبة.

إن متابعة أداء المورد البشري في المنظمات وتقييمه من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشربة ومن العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها. سيتم في الفصل التعرف على المفاهيم الأساسية للأداء بعرض مفهومه والعوامل المؤثرة فيه، والتعرف على نظام تقييم أداء الافراد من خلال مفهومه وأهدافه ومعايير ومؤشرات تقييم الأداء، بالإضافة إلى عرض مختلف طرق التقييم التقليدية والحديثة والصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل، بالنظر لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية. فالمورد البشري في المؤسسة مصدر إبداع وأحد أهم الوسائل الرئيسية المحققة للأداء الفعال والمتميز إذ أن هناك علاقة وثيقة تربط بين الأداء والمورد البشري. فالأداء من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم والإدارة ومن الطبيعي أن يقترن الأداء بالافراد فهو يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الموارد البشرية في المنظمات إلا لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا. ومن ثم يتطلب شرح هذه المفاهيم فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري.

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى التدقيق في نفس المفهوم.[1] فموضوع الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة. وهناك اختلافات في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الاداء مثل الكفاءة والفعالية. حيث أن أداء المورد البشري يتصف بكونه مفهوما واسعا ذلك راجع لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته.

أولا، تعريف أداء المورد البشري: في هذا السياق قدم الباحثون عدة تعريفات لأداء المورد البشري، أهمها:

يعرف لغة بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تندج ضمن عمله. ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري فقط على أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة. أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي، فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.[2]

[1] - يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، والتي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء؛ فالمدرسة البيروقراطية التي تُمثل بأفكار ماكس فيبر، نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية النمطية في الأداء المحدد سلفا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إليه من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسينه، ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة. ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، تغيرت النظرة إلى الأداء حيث تم التركيز على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسع العمل، وإثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء، من الأداء الذي ستتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم، ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه؛ حيث يركز أساسا على فهم المدخل الإستراتيجي للأداء، والذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي. أنظر: فاروق محمد السعيد راشد، **التنظيم الصناعي والإداري**، (مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001)، ص.103؛ أيضا إلهام يحياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة سطيف، 2008).ص.4.

[2]- J. Chevalier et autres, **Gestion des ressources humaines,** (université Québec: ed. debook, 1993), p.333.

ويعرف الأداء البشري أيضا بأنه: "اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى حيث تريد المؤسسة أن تذهب." [1] إذ يمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء، إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرتها وتم التخطيط لها مسبقا. وهناك من يعرف الأداء في مجال الإدارة بأنه "بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات والموارد المتاحة." كما يعرف على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله". [2] وثمة من ينظر إليه على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من طرف العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه.

فالأداء مفهوم شاسع الاستعمال يستخدم على نطاق واسع في مجال ادارة الأعمال، إذ تمثل مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس للانشطة والنتائج في المنظمة يختلف استخدامها من قبل الافراد والجماعات، فعلى مستوى المنظمة يعني الأداء تحسين الانتاجية والقدرة على المنافسة، أما على مستوى الفرد العامل فيعنى مدى ادراكه لمناخ العمل وبيئته الداخلية والخارجية. [3]

ويعرف أداء المورد البشري أيضا بأنه نتاج السلوك الذي هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. [4] ويقصد بالأداء البشري مجموعة من السلوكيات الادراية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية. [5]

وعليه، فأداء المورد البشري هو سلوك وظيفي هادف للقيام باعباء العمل من خلال المسؤوليات والواجبات الموكلة للفرد في المؤسسة لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. إلا أن هناك اختلاف بينه وبين السلوك والانجاز حيث لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال كعقد الاجتماعات أو تصميم النماذج أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

---

[1]- see : Lamia Berrah, **L'indicateur De Performance**, **Concepts Et Application**, (Paris: Lepadués Editions, 2002), p.21.

[2]- نقلا عن: أمين عبد العزيز، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد العشرين**، (القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2002)، ص.218.

[3]- Sauluin Jean Yves, Gestion Des Ressources Humaines et Performance Des Services Le Cas Des Etablessements Sociaux Santaires, **Revus Gestion De Ressources Humaines**, Paris, Edition ESKA , (36, join 2000), P.20.

[4]- نقلا عن: عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات**، (القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.15.

[5]- الحوامدة ، نضال صالح، وآخرون، "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، **مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات**، (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد2، 2002)، ص.165.

ثانيا، أهمية أداء المورد البشري

لأداء الأفراد العاملين أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد فعندما يكون مرتفعا فذلك يعد مؤشرا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فعندما يكون أداء العاملين في المؤسسة متميزا فهذا يؤدي إلى استقرارها وتحسن مركزها التنافسي. وبالتالي فان اهتمام قيادة وإدارة المنظمة بمواردها البشرية يمثل ركيزة العمل الإداري بها، فالأداء موجود بكل المنظمات وفي أي مستوى تنظيمي داخلها.[1] فأداء العاملين عبارة عن محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة إذ أن نجاحها يتأثر بشكل كبير بما يبذله الأفراد العاملين من جهد داخل العمل.

وأهمية أداء المورد البشري تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا، تجريبيا، إداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة حيث تشتمل جميع مطلقاتها ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل ضمني أو مباشر ويعود السبب إلى أن الأداء يعتبر اختبارا زمانيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة والمؤسسة. أما أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها. ومن الناحية الإدارية فإن أهمية الأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المؤسسات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.[2]

كما يعتبر الأداء المكون الأساسي للعملية الإنتاجية في المنظمة وتعتبر الجزء الحي لإرتباطه بالعنصر البشري الذي يدير العملية التي تحتاج إلى مجموعة من الموارد التي تتكامل ةتتفاعل مع بعضها في عملية الإنتاج، مما يخلق القيمة المضافة من خلال تحويل وتوليف الموارد للوصول إلى منتجت ذات قيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها.[3] وعليه، فإن تفعيل إنتاجية العتصر البشري يجعل المنظمة تصل إلى تحقيق أهدافها بأفضل فعالية وكفاءة. فالمؤسسات الأكثر أداء أهدافها ليس إنتاج وبيع سلع وخدمات بل إرضاء الزبون عن طريق إضافة قيمة، فمسألة الأداء في الحقيقة تعني إنشاء قيمة في المؤسسة التي أصبحت معيار لتقييم الأداء الكلي.

كما يعتبر الأداء العالي المتميز في غاية من الاهمية بالنسبة للأفراد العاملين لكونه يشكل مصدرا للرضا ويحسسهم بالفخر، ومن أهم شروط تطوير مهنة المستقبل والنجاح في سوق العمل، فالحصول على الترقية في المسار الوظيفي يكون لصاحب الأداء المتميز أفضل من صاحب الأداء المنخفض.[4] إذ أن غالبية المسؤوليين

---

[1] - P. Crag, R. Rastogi, New Model Of Job Design Motivating Employées, **Journal of Management Development,** Vol : 25, No : 6, (2005), P.572.

[2]- Jean Brilman, **Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance**, 3eme éditions, (Editions de organisations, paris, 2001), p44.

[3]- D. Torrington, L. Hall And S. Taylor, **Human Resource Management**, Sixth Edition, (London, Prentice Hall, 2005), P.228.

[4]- Sabine Sonnentag, **Psychological Management Of Individual Performance**, (Chichester, John Wiley, 2002), P.5.

والإداريين يولون موضوع الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى ومرد ذلك أن أداء إدارتهم ما هو إل إنعكاس للأداء الفردي داخل المنظمة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري ومحدداته

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء وتحدد مستواه، منها عوامل ذاتية خاصة بالفرد وأخرى تتعلق بالبيئة التي ينتمي اليها. ويعتبر السلوك الانساني المحدد الرئيسي لأداء المورد البشري فهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. ولتصنيف المحددات والعوامل المؤثرة على الأداء البشري يمكن ايجازها فيما يلي:

أولا، العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

أداء العنصر البشري لا يظهر نتيجة ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط بل نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى المحيطة به، بالتالي هناك العديد من التصنيفات للعوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المؤسسات يمكن تقسيمها إلى معيارين رئيسين هما:

1. معيار إمكانية التحكم فيها:

القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة يتطلب تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا. ويتوقف مستوى الأداء على درجة إتقان كل عنصر من عناصره منها ما يتعلق بالموظف مباشرة وما هو خارج عن سيطرته، لذلك قسمت العوامل المؤثرة في الأداء البشري إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لها يمكن إيجازها في الآتي:

- **العناصر الخاضعة لسيطرة المورد البشري**

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فالأداء في وقت معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد الذي يبذله الموظف في وظيفته، والقدرات المستعملة في أدائه للوظيفة، ومدى إدراكه لدوره الوظيفي.[1] يضاف إلى ذلك إدراك الدور ونمط الأداء والجهد المبذول ومستوى الدقة والجودة في العمل ودرجة مطابقته لمواصفات معينة.

- **العناصر الخارجة عن سيطرة المورد البشري**

هناك عناصر ومكونات عديدة لأداء الفرد العامل خارجة عن سيطرته، منها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة. إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية حيث تُؤدَّى الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد والأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال،

[1]- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000)، ص.210.

السلطة وأسلوب القيادة، نظام الحوافز والثواب والعقاب المطبق في الؤسسة. وقد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم على أداء المورد البشري مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.[1]

فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه وإدراكه لدوره واختصاصاته وما هو مطلوب منه فعله وكذلك إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة، إضافة إلى الإنجازات التي يحققها ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية، كل العناصر السابقة تؤثر على الأداء من حيث النوعية.

2. **معيار مصدر العوامل:** تصنف إلى عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية تتمثل هذه الأخيرة في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في العوامل الآتية:

- **العوامل التنظيمية (المناخ التنظيمي):**

وتتمثل في أسلوب التنظيم المتبع القائم على الإختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم، وأيضا تقسيم المهام والمسؤوليات بينهم ويتمثل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء في:[2] توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، وإنسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل ومدى فعالية القرارات الإدارية وانسيابها من الإدارة العليا إلى الوسطى، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهمت هذه العوامل التنظيمية في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الايجابي المباشر على فاعلية الأداء للعاملين.[3]

- **العوامل البشرية (الشخصية):**

تشمل هذه العوامل الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة، مثل: المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التركيبة البشرية، مستوي تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم، العلاقات بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم، نظام الحوافز المطبق في المؤسسة طالما أن لهذا الأخير تأثير كبير على أداء الأفراد يتمثل في ضرورة دمج أهداف الفرد بأهداف المؤسسة، وتشجيع روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد وتوفير شروط العمل الضرورية.[4]

---

[1] -Dimitri Weiss , **Ressources Humaines**, (Paris: Deuxièmes Editions, Edition D'organisation, 2003), p.78.

هناك عناصر أخرى كثيرة تتداخل في الأداء منها: سلوك العامل، السلوك الاجتماعي، الحالة النفسية، فرص التقدم.

[2]- "يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملون فيها ... والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية" للإطلاع أكثر أنظر: عبد الفتاح الشربيني، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية"، **المؤسسة العربية للعلوم الأمنية**، (عمان: العدد 31، 2000)، ص.20.

[3]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات الإدارية**، (عمان: مكتبة دار الشروق، 2006)، ص ص.78-79.

[4]- الطراوبة، **مرجع سابق**، ص. 149.

- **نطاق الإشراف:**

إن المعاملة الحسنة والإشراف الجيد وإيجاد علاقات طيبة وتكوين جو من الثقة والاحترام في العمل، يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات المرؤوسين. إن فعالية الإشراف ودوره في تحقيق مستوى عال من الأداء يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية وهذا يتطلب استعمال المشرف أساليب تحفيز للعاملين لرفع معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء.[1] ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل هي أن يفهم الأفراد بوضوح ما هو المتوقع منهم وأن يتوفر الإرشاد لهم في أعمالهم، وتقدير العمل الجيد، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر، إضافة إلى ذلك تشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم.

المطلب الثالث: مداخل تحسين أداء المورد البشري

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء التي تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء الأفضـــل، والبحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى، فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضـــع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه. ومع توالي التـــأثيرات الســـلبية والإيجابية تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة، وعملية أساسية في نشاط المؤسسة والسيطرة علـــى أداء عامليها بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف. وتختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفرديـــة غير المخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل، ومن أهم المداخل الشائعة ما يلي:

أولا، إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنمـــا إعادة التصميم لكل ما سبق. ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل كما يمكن أن يطبق على وظيفـــة أساســـية لتحسين الأداء فيها. وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصـــميم الجذري بالتحديد الواضح لأهداف وإستراتجيات المؤسسة من طريق التركيز على الزبون وحشـــد البيانـــات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة.[2]

[1]- مريم حسين، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المؤسسات**، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2003)، ص.16.

[2]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، (القاهرة: دار غريب، 2002)، ص.163.

ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة الآتي:[1] تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات التنظيمية؛ وتغيير دور الإدارة مـــن تســـجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته؛ وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقـــة أداء الأفـــراد في المؤسســـة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري.

ثانيا، تحسين الموظف:

إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وســـائل لإحـــداث التحسين؛ أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا، واتخاذ اتجاه ايجابي عـــن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه مـــن مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها. أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير.

أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطـــة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة.[2]

ثالثا، تحسين الوظيفة

تؤدي محتويات الوظيفة، إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء؛ ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة مـــن مهامها، من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام.كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها؛ فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميـــع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهـــدف زيـــادة الارتبـــاط بـــين الموظـــف والمنـــتج النهائي؛ وإثراءها يقصد به زيادة مستويات المسئولية والحرية المعطاة للموظف.[3]

---

[1]- يعد كل من مايكل هامر وجيمس شامبي الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات التي تعرف بأنها: إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتم في عوامل: الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الأداء. ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو متزايدة في العمليات الحالية. أما إعادة الهندسة فتهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة. أنظر:

Michael Hammer And James Champy, **Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution**, (New York, Harper Collins, 1996), P.22

[2]- هايتر ماريون، **إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال**، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، د.س.ن.)، ص.275.

[3]- المرجع نفسه، ص.276.

رابعا، تحسين الموقف

تعطي البيئة التي تؤدّى فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء؛ ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.[1]

والملاحظ أنه رغم تعدد مداخل تحسين الأداء، إلا أن جميعها تتفق في ضرورة أخذ مصلحة الموظف بعين الاعتبار؛ فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف ومناسب، أو كان هناك قصور في التوجيه، سيؤدي ذلك إلى تثبيط همة الموظف. وهناك أمور يجب مراعاتها في الإشراف الإداري حتى يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ومنها: درجة اهتمام المشرف بالاتصالات، ومقدار تفويضه للسلطة، ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع موظفيه على تحمل المخاطر. ولتخطيط تحسين الأداء بنجاح، يجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

المبحث الثاني: مفهوم وأهداف تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة والأنشطة الاساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. وعليه، فهي مهمة على جميع مستويات المؤسسة، ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. فلكي تتمكن من الرقابة على أنشطتها الإدارية من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز فيجب أن تضع نظام كفؤ وفعال لقياس مدى كفاءة مواردها البشرية.

ولكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق، بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج. كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات في العمل وأساليب أدائه، والخصائص المعرفية للعاملين والعوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المؤسسات. ويخلق تبني هذه العملية من قبل المؤسسة نوعًا من الثقة لدى العاملين بجديتها، مما يرفع ولاءهم لها.

[1]- المرجع نفسه، ص.278.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

إنطلاقا من الاختلاف حول مفهوم الأداء فإنه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء، فقد حظي بالكثير من الإهتماملما له من أهمية داخل المؤسسة.[1] حيث تشير عملية تقييم الأداء إلى تلـــك الوظيفـــة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية سعيا منها لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد العامل والأداء الكلي للمؤسسة وللإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم،[2] سيتم عرض مجموعة من التعاريف:

تقييم الأداء هو: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المنوطـــة بهـــم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور."[3] وهناك من ينظر لتقيـــيم الأداء على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكاتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم علـــى مدى نجاحهم، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمســـؤوليات أكـــبر أو ترقيته لوظيفة أخرى."[4]

وتم تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تحديد وقياس وتطوير أداء العمل للعاملين في المؤسسة بحيث تتحقـــق الغايات والأهداف التنظيمية بأكثر فاعلية، وفي الوقت نفسه يستفيد العامليننبتلقي تغذية مرتدة وتلبية احتياجات العمل وتوجهات التقدم الوظيفي.[5] وثمة من ينظر إليه على أنه عبارة عن العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود

---

[1]- يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم أداء العاملين أنها استعملت من قبل الحضارات القديمة كالحضارة الرومانية، والفرعونيـــة، وحضـــارة بـــلاد الرافدين، وصولا إلى العصر الحديث، وقد تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام، حيث ركـــزت واهتمـــت حركة الإدارة العلمية بهذه العملية بشكل واسع، واستخدمت كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء. كما عكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقييم الأداء، إذ دعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقيـــيم الأداء. انظر: أكرم محمد الطويل وخالد عبد الرحيم الهيتي، **التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التحارب**، (الأردن: دار حامد للطباعة، 2000)، ص.81؛ وأيضا خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، (الأردن: عمان، دار وائل للنشر، 2004)، ص.196-198؛ وأيضا

Cadin l, Guerin f, Pigeyre f , **Gestion Des Ressources Humaines ,Pratique Et élément De Théorie,** (Paris : Edition Dunod, 2002), pp.310-311.

[2]- ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات: تقييم أو تقويم أو قياس للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء) بسبب الترجمة للمصطلح Performance appraisal ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاث السابقة إلى الاستنتاج أن عملية قياس ةتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية: قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس، تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم، تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم، فالعملية متكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، وسيتم اعتماد مصطلح تقييم الأداء كمرادف للاستعمالات الثلاث في هذا البحث. لمزيد من المعلومات انظر: صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، (الاسكندرية، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002)، ص.257.

[3]- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر،2001)، ص.87.

[4]- عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص.258.

[5]- Abraham Zewdie, Assegid Shigutu, Assefa Tsegay, The Effect Of Employees Perception Of Performance Appraisal On Their Work Outcomes, **International Journal Of Management And Commerce Innovation**, Vol:2, N:1, (2014), P.140.

العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤدونه.[1]

كما يعرف على أنه: "عبارة عن نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشـــتمل علـــى مجموعة من الأسس والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمـــة ســـواء أكـــأنوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلـــى بتقيـــيم أداء مستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته."[2]

وعليه، فإن مفهوم تقييم الاداء يحتوى المضامين الآتية:[3]

- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم المورد البشري طوال حياته، إذ يخضـــع أداؤه وســـلوكه في العمل للتقييم بشكل مستمر؛
- تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب بشكل مستمر سلوك العاملين واتجاهاتـــه وأثـــر خصائصـــه الشخصية على أدائه ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛
- يتطلب تقييم الأداء تحديد معايير ومعدلات للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية، إذ علـــى أساســـها سيقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي وهذا يُعَرِضْ نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم عن قصد أو دون قصد.
- تهتم عملية التقييم برصد أداء العاملين وتحليلها، كما يخضع جميع العاملين في المؤسسة لعمليـــة تقيـــيم الأداء حيث تبنى على نتائج التقييم قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين كالترقيـــة والنقـــل والمكافآت والتعيين.

بناء على ما سبق تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدارية منظمة، تنصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله وعلى سلوكه وتصرفاته لرصد الخلل أو فجوة الأداء وإصدار الأحكام بناء على معايير محددة مسبقا، كما أنها تقوم على الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين. وتخضع هذه العملية لمعايير وأسس للمقارنة.

وعليه، يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس لأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محـــددة ودوريـــة، وتحديد كفاءتهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المشرفين في معظم الأحيان. ويترتـــب علـــى

---

[1]- شحاذة وآخرون، **مرجع سابق**، ص.75.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، (عمان: دار وائل للنشر، 2005)، ص.363.

[3]- Abraham Zewdie And Othres, Op. Cit., p.143.

ذلك إصدار قرارات تتعلق بالفرد العامل في المؤسسة، إما بتطويره وتحسين مساره الوظيفي من خلال بـــرامج التدريب، أو ترقيته وتحفيزه، أو الاستغناء عن خدماته.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للعمال، وتحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة لهم، كما أنها تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، وذلك بالإشـــراف الجيـــد على الأفراد العاملين بشكل مستمر، وحثهم على العمل بفاعلية. ويستهدف تقييم أداء الأفراد العاملين تحقيـــق مجموعة من الأهداف، تتمثل في ما يلي:[1]

أولا، الأهداف على مستوى المنظمة:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية، الإستراتيجية، وأهداف الأفـــراد العـــاملين لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقيـــيم الأداء مرنا، يستجيب لأي تغيير في إستراتجية المنظمة. كما تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تعمل على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها. كما تساعد عملية تقييم الأداء علـــى إعـــداد سياسة جيدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، يستلزم الاحتفاظ ببيانات منظمـــة عن أدائهم ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.[2]

ويمكن القول أن تقييم الأداء هو وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمـــر الذي يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية. ومن بين الأهـــداف أيضـــا تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة الـــتي تعمـــل علـــى

[1]- لقد أصبح التوجه الإستراتيجي المعاصر بالنسبة لهدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للمنظمة وللعاملين فيها بأن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف والنتائج التي يحققها الفرد في عمله. انظر: نادر أحمد أبو شيحة، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.218.

[2] - Besseyere Des Hortes, **Gérer Les Ressources Humaines Dans L' entreprise, Concept Et Outil**, (Paris: Edition D' organisation,1992), p.111.؛ Cited by Dennis Molho, **La Performance Globale De L'entreprise**, (Paris: Edition D'organisation, 2003), P.226.؛ Cited by Dimitri Weiss, **Ressources Humaines**, deuxiémes édition, (Paris : Edition d'organisation, 2003), p. 86.

مراجعة ومتابعة باقي الوظائف، إذ يمكن أن تستخدم معلوماتها لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد.[1] إنها الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الترقية والحوافز).[2]

ثانيا، الأهداف على مستوى المديرين:

من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين تنمية قدراتهم في مجالات: الإشراف، التوجيـــه، واتخاذ القرارات الواقعية بالنسبة للعاملين، كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحـــت إشـــرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية قدرات الأفراد وتفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.[3]

كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء حيث طبيعة التقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة سلوكاتهم أثناء العمل، وتحليلها حتى يتمكنوا من التقييم والقيادة الفعالة لمؤسساتهم وتحسين تنافســـينها ورفع مردوديتها وتوسيع حصتها السوقية. كما أن معلومات التقييم تستعمل في العقاب والموظف الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.[4]

ثالثا، الأهداف على مستوى العمال:

من بين أهدافها أنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصـــميم الـــبرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم. ومن خلال عملية التقييم للأداء يـــتم تحديـــد مواطن الضعف عند العامل من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية وتكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله. كما تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لدى العـــاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات. وتساعد عملية التقييم على اســـتثمار مهـــارات وقـــدرات

---

[1]- تشمل الأغراض الإدارية قرارات الترقية، والنقل، وتخفيض المرتبة، وتجديد عقود العمل أو إنهائها، وأيضا قرارات صرف المكافآت التشجيعية، وإلحاق العاملين ببرامج تدريبية، ووضع معايير إجراءات الاختيار؛ أما استخدام معلومات الأداء لغرض التوجيه والإرشاد، فتشمل المعلومات المرتدة التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين، حول جوانب القوة والضعف في أدائهم. وقد تستعمل هذه المعلومات لأغراض التخطيط والإعداد المهني، وتحسين الرضا الوظيفي، وقرارات التكليف المحتملة مستقبلا. أنظر:

ABE, Diploma in Business Administration, **Huma Resource Management, (**London: The Association of Business Executives, William House, 2006), p.150.

[2] – جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.408؛ أيضا سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص.139.

[3]- Solan, **Op. Cit.,** P.63.

[4]- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.295؛ أيضا شحادة وآخرون، **مرجع سابق**، ص.76.

العاملين بشكل أفضل في المستقبل.[1] كما أن هذه العملية تمدد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم، بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.[2]

من خلال ما سبق وبعد التطرق لأهداف تقييم الأداء على مستوى كل من المؤسسة، المديرين والعمال، يمكن إعتبار عملية تقييم الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للعمال وتشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القـــــــوة والضعف في أداء العاملين في المؤسسة وتحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة لهم.

المطلب الثالث: أهمية تقييم أداء المورد البشري

مما سبق يتضح أن عملية تقييم أداء المورد البشري ذات أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها لمعالجتها، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجاريـــة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ويمكن تبيان أهميـــة تقيـــيم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

إن عملية تقييم الأداء تكشف على قدرات العاملين. وبناء على ذلك، يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى بناء على هذه النتائج، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته، كما يســـاهم تقيـــيم الأداء في إجراء تعديلات في الرواتب والأجور واقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين. وفي ضوء المعلومـــات التي يتم الحصول عليها يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معـــين لهم، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع إذ تشجع المشرفين علـــى الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية التقييم فينتج عنه المعرفة الشخصية بينهما، فالمقيم يجب أن يعرف الكثير عـــن من يقيمه.[3]

كما تزود هذه العملية مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عـــن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا للإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، ويعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين ومنح الحوافز في المؤسسة. كما

---

[1] - Jacqueline.b, fancoise k, Martin .M ,**la fonction ressources humaines**, (Paris: Edition Dunod, 2004), P.23; Cited by

ثابت، **مرجع سابق**، ص.89-90.؛ أيضا صالح، **مرجع سابق**، ص ص.137- 138.

[2]- يعرّف أسلوب **التغذية العكسيةْ أو التغذية الراجعة** بأنه: نتاج عملية التقويم لأداء الفرد، والمستخلص بناء على استجابة عدة مقومين (رؤساء وزملاء عمل ومرؤوسين، إضافة إلى الفرد المُقَوّم) على أداة التقويم التي غالبا ما تكون الاستبيانات أو المقابلات الشخصية، وذلك بهدف تطوير أداء الفرد أو تقويمه، من خلال بيأن نقاط القوة لديه واحتياجاته من التنمية المهنية. كما يمكن استخدامها أيضا في عملية تقويم الأداء الوظيفي.

[3]- شاويش، **مرجع سابق**، ص.87؛ أيضا الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص.200.

تساعد المديرين على اتخاذ القرارات لتحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين واقتراح المكافآت المالية بنـــاء علـــى مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.[1]

وتكمن أهمية تقييم الأداء في إشعار الموظفين بالمسؤولية، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمتهم في تحقيـــق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها ومدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعـــادل، كمـــا تعمل على تخفيض الانحرافات بين المعايير والإنجازات. [2]

تقييم الأداء يساعد على زيادة فعالية العمل من خلال التحسين المستمر لأداء الأفراد العاملين مع التركيز على تحسين نقاط الضعف لديهم وتنمية نقاط القوة، فقد تطبق المنظمات نظم تقييم أداء متطورة لكن حصولها على نتائج فعالة مرتبط بدعم العاملين لعملية التقييم إذ من شأنه أن يجعل المنظمة في أحسن وضـــعية لتحقيـــق أهدافها المخطط لها.[3]

تقديم المشورة حيث يشكل قياس الأداء أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهـــم وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها. بمعنى آخر، يمكن أن تعتبر عملية التقييم حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له. وتفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلا.[4]

كما تساعد عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بحيث تساعدهم على تحديد مـــواطن الضعف ومحاولة التخلص منها عن طريق تزويد الأفراد العاملين بالمهارات اللازمة، إذ تساعد عملية التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه في مجال عمله وتحديد الثغرات في أدائهم ما يساعده على تجنبها مستقبلا، أضف إلى ذلك أن عملية التقييم تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية وتحديد النقائص فيها من أجل الوقـــوف علـــى مدى فعاليتها.[5]

تعتبر عملية التقييم أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية علـــى إنتاجية الفرد وأدائه. وعليه، فالعملية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والحوافز وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.[6]

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.218؛

[2]- **المرجع نفسه.**

[3]- Bekele, Shigutu And Tsegay, **Op, Cit**., P.138.

[4]- خظيم كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص.152.

[5]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.218.

[6]- شاويش، **مرجع سابق**، ص.88؛ أيضا

Solan, **Op. Cit**., P.62.

تنمي عملية تقييم الأداء قدرات المديرين في مجالات الرقابة والتوجيه واتخـــاذ القـــرارات الاســـتراتيجية الخاصة بالعاملين والمنظمة، كما تزودهم بمعلومات واقعية عن أداء العاملين وأوضاعهم ومساعدتهم على تحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات وزيادة التعاون بين الطـــرفين لتنميـــة قـــدرات الأفـــراد ورفـــع إنتاجيتهم.[1]

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم أنشطة الموارد البشرية في المنظمة لتحديد السلوك الذي يجـــب علـــى الأفراد العاملين أداءه، فالمؤسسة تحتاج إلى إعداد نظام لتقييم أداء العاملين فيها حتى تكشف عن نقاط القـــوة لاستغلالها والاستفادة منها ومعرفة نقاط الضعف لديهم لتصحيحها وعدم التعرض إليها مســـتقبلا. وعليـــه، صارت عملية التقييم للأداء البشري في جميع المنظمات وسيلة جوهرية يتم الإعتماد عليها في التطوير الهـــادف للأداء. فمن خلالها تستطيع معرفة إذا كانت المؤسسة في طريق تحقيق أهدافها واهداف عامليها.

المبحث الثالث: معايير وطرائق التقييم أداء المورد البشري

تتباين طرائق ومعايير التقييم من مؤسسة لأخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون، كما أنها تختلف أيضا في إطار المؤسسات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المؤسسة الواحدة والتي يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة. ولذا فإن هناك العديد من الطرائق والمعايير المستخدمة من طرف المنظمات لتقييم أداء المورد البشري فيها.

المطلب الأول: معايير تقييم أداء المورد البشري.

في كل عملية تقييم لا بد من وجود معايير تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة وتقارن علـــى ضـــوئها درجات التقييم. ومن الضروري اختيار هذه المعايير سلفا فتحديدها أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء إذ تساعد في تعريف الأفراد العاملين بما هو مطلوب منهم.[2] وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها علـــى جميـــع الوظائف أو الأعمال الإدارية.

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، (الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص.295.

[2]-نظام تقييم الأداء هو نظام تتعدد فيه المعايير وتختلف فهي لا تحتوي على معيار واحد، كما أن اختيار معيار معين دون آخر يعتمد على عملية تقييم أداء الفرد العامل، فإذا كان الهدف هو تحسين الأداء الوظيفي فإن المعيار يجب أن يكون مرتبطا بذلك الأداء، وإن كان الهدف هو قياس القدرات الاتصالية الاجتماعية المستقبلية فإن هذه الجوانب يجب أن تبرز في عملية التقييم. انظر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص.268.

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاثة جوانب أساسية في ضوئها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها.[1] وهذه الجوانب تصف الأداء الجيد من ثلاث نواحي، كما يلي:

أولا، معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة. ومثال على هذه المعايير: الإخلاص، والمواظبة في العمل، والولاء، والانتماء، والتعاون، والاستعداد، والمهارات، والقيم، والقدرات. وتتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد العامل فالشخص الذي يتحلى بها لا سك أنها ستنعكس ايجابا على أدائه مما يسهم في تقييم الأداء بشكل جيد. وتعتبر هذه المعايير صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمال وجود تحيز لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم.[2]

ثانيا، معايير تصف السلوك:

هي عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله، والقصد من السلوكيات الايجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم تشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ويمكن ملاحظتها وقياسها. ومن هذه السلوكيات: القدرة على اتخاذ القرارات، واحترام مواعيد العمل الرسمية، والقدرة على حل المشكلات، والتفويض والتخطيط والعلاقات الشخصية، والقيادة، والحضور، وتحديد الأوليات، والاتصالات الشفوية. إن تقييم هذه السلوكيات الايجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه. وبالتالي، فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من الأولى.[3]

يتم تحديد واختيار العناصر السابقة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد.

ثالثا، معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيّم أداءه، من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة والزمن؛ حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية على سبيل المثال؛ حيث يتم تقييم النتائج

---

[1]- يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة. ويتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد" للاطلاع أكثر أنظر: الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص.202.

[2]- عقيلي، **مرجع سابق**، ص.410؛ أيضا عاشور، **مرجع سابق**، ص.248.

[3]- **المرجع نفسه.**

المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها.[1] ويشترط في تلك المعايير مهما كانت نوعيتها، أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه.

وعلى هذا يتوجب على القائم بتصميم معايير الأداء أن يولى اهتماما لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير حتى تأتي المعلومات التي تعطيها صحيحة، واضحة، دقيقة وفعالة. ومن هذه الاعتبارات:

1. **العمومية:** إذ يجب أن تكون معايير الصفات والسلوكيات عامة وشاملة لأكبر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المؤسسة. وبعبارة أوضح أن تكون مطلوبة ومتوفرة لدى غالبية الموارد البشرية، وليست مقتصرة على قلة فقط؛ فالعمومية هذه تقلل من عدد المعايير. وكمثال عن الصفات العامة: المواظبة على العمل، الإخلاص، الولاء، التعاون بالإضافة إلى *الصلاحية Validity*. وتعني هذ الأخيرة قدرة المعيار على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة. وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية، فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا، بمعنى أن يعكس الأداء الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة مع إمكانية ملاحظتها وتقييمها. ومن الضروري أن تكون معايير التقييم واضحة وسهلة الملاحظة والتقييم، لتسهيل مهمة المقيم وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.[2]
2. **الثبات *Reliability***: من الاعتبارات التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير الثبات الذي يضم الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين، فالاستقرار تدل على أن قياسات المعيار المأخوذ في أوقات مختلفة تنبع عنها نفس النتائج أما التوافق فتعني أن قياسات المعيار المأخوذ من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر.[3]
3. **التمييز *Discrimination*:** وهو أن نفرق بين المعايير بسهولة وأن يحدّ من احتمالية التداخل بينها. ولتحقيق ذلك يستوجب الأمر تعريف كل منها بشكل واضح ومفهوم. وبلغة سهلة لا غموض فيها

---

[1]- ثابت، **مرجع سابق**، ص.98.

يتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة: **الكمية:** حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا. **النوعية:** ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية. **الوقت:** مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة. **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والإنحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة. ينظر: ثابت، **مرجع سابق**، ص.99.

[2]- Robert J. Mathis, Jon H, Jackson, **Human Resource Management**, 13 th Edition, (Boston, Cengage Lerning, 2011), P.330.

[3]- **Ibid.,** P.331.

منعا للتأويل والتحريف في معانيها. كما نقصد بالتمييز أيضا قدرة المعيار على تمييـــز الجهـــود والأداء بشكل واضح، ليوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، أو التدريب.[1]

4. **القبول والتوافق الإستراتيجي** *Strategic acceptance and compatibility* : فالمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. أما التوافق الإستراتيجي فيقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق مع أهداف واســـتراتيجيات وغايـــات وثقافة المؤسسة. فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها علـــى خدمـــة العملاء، فإن نظام التقييم لديها يجب أن يظهر مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.[2]
5. **وضوحها وإمكانية ملاحظتها وتقييمها:** من الضروري أن تكون معايير الصفات والسلوك ســـهلة الملاحظة والتقييم لتسهيل مهمة المقيم، كما يجب أن تكون المعايير المستخدمة واضحة من خلالها يتبين للعامل تمييز العنصر من العناصر الأخرى سواءً من حيث المسمى أو المعنى لتفادي حدوث تداخل في ما بينها الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى ازدواج في التقييم نتيجة تداخل الصفات وعدم قدرة المقيمين على فهمها وتمييزها عن بعضها وبالتالي الحصول على نتاءج غير دقيقة.[3]
6. **أن تكون ممكنة التحقيق وتتوفر فيها المرونة:** يجب أن تكون معايير التقييم للأداء البشري ممكنة لتحقيق وتمثل الاداء المعقول بحيث لا تكون منخفصة كثيرا لأنها تضعف قدرة الحافز على زيادة الانتاج لأن أي فرد يمكنه بلوغها، كما يجب أن لا تكون مرتفعة كثيرا لكيلا تكون خيالية يصعب الوصـــول اليهـــا. بالايضافة الى ذلك على معايير التقييم أن تتوفر على درجة من المرونة لكي يمكـــن تعديلـــها حســـب الظروف والتغيرات التي تطرأ على أساليب العمل. كما يجب مراجعة المعايير على فترات بسبب تغيرات محيط العمل بهدف الـــتأكد من أنها مازلت تحقق الأهداف المخططة من قبل المؤسسة.[4]

من خلال ماسبق يتضح أن نظام تقييم أداء المورد البشري هو نظام تتعد فيه المعايير حسب النتائج والسلوك والصفات الشخصية ووجود هذه المعايير يعد أمرا ضروريا وحتميا في كل عملية تقييم، إذ تعتمد عليها هذه الأخيرة في برامج التقييم المختلفة. ويتم الوصول من خلالها إلى أفضل أداء كما يسمح بالتعرف على جوانب القصور ونقاط الضعف في عملية التقييم.

---

[1]- يوسف الطائي، مؤيد الفصل، هاشم العبادي، **إدارة الوارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، (عمان، الورق للنشر والتوزيع، 2006)، ص.237.

[2]- الهيتي، **مرجع سابق**، ص.203 ؛ ايضا عباس، **مرجع سابق**، ص.143.

[3]- Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources,** Eighth Edition (McGraw-Hill Irwin, 2012), P.340.

[4]- Mathis And others, **Op. Cit**., P.332.

المطلب الثاني: الطرائق التقليدية لتقييم أداء المورد البشري

تفترض جميع أنواع طرائق التقييم التقليدية أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء العمال لا من حيث الكمية أو النوعية أو السلوك الوظيفي، بل يفترض وجود تقارب بين أداء وإنجازات العمل، لذلك حاولت هذه الطرائق قياس تصرفات الأفراد وفق معايير تضعها المؤسسة، حيث كان التأكيد دائما على دراسة وقياس خواص الأفراد أثناء عملهم، إذ تقوم هذه الطرق في أغلبها على مقارنة أداء الفرد العامل موضع التقييم مع باقي الأفراد العاملين وترتيبهم وفقا لنتائج المقارنة، إلا أنه كثيرا ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة. ومن أهم الطرق التقليدية لتقييم الأداء البشري مايلي:

أولا، طريقة الترتيب العام للعاملين:

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب العمال ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفق درجة كفاءة أداء كل عامل من المجموعة المراد تقييمها، بحيث يتدرج السلم من الأحسن إلى الأسوأ، مقارنة بالمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو المؤسسة.[1]

وعمليا يتم تطبيق هذه الطريقة باختيار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم،[2] الفرد العامل الذي يملك أكبر قدر من الصفة التي يتم قياسها ويعطيه المرتبة الأول، كما يختار أضعف عامل لديه يفتقر إلى الصفة المقاسة ويعطيه المرتبة الأخيرة في الترتيب، ثم الفرد الذي يليه وتتكرر العملية مع باقي العمال بأن يختار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة، إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.[3]

كما تعرف طريقة الترتيب أسلوب آخر بديل لها، بأن يقوم المشرف بتصنيف مرؤوسيه في شكل مجموعات جزئية مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين ومجموعة المتوسطين ومجموعة الضعفاء وهكذا. ويتم ترتيب العمال داخل كل صنف وفق مبدأ طريقة الترتيب التنازلي (التصاعدي) باستعمال مقياس مستوى الأداء العام لعناصر المجموعة الكلية، ثم بعد ذلك ترتب الأصناف تنازليا (تصاعديا) حسب مستوى الأداء من الأحسن إلى الأسوأ للوصول إلى قائمة الترتيب العام.[4]

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال ميدانيا وكثيرا ما يتم استعمالها بغرض توزيع كتلة الأجور وملحقاتها، ومن أجل تحديد أفضل عامل في المجموعة أو الفوج الخاضع لعملية التقييم. ويعاب عليها

---

[1] - Lakhdar Sekiou, **Gestion des ressources humaines**, (CANADA : Edition de Book Université, 1993), P.343.

[2]- المقيم أو القائم بالتقييم هو الشخص الذي يتوفر فيه قدر وفير وكافي من المعلومات عن أداء الشخص الذي سيتم تقييمه؛ حيث على أساس هذه المعلومات يكون بإمكانه الحكم على مستوى أدائه، وتتوفر هذه المعلومات لديه بالاحتكاك اليومي والدائم مع من سيقوم بتقييمه، كذلك يتوفر في المقيم القدرة على الملاحظة والمتابعة وجمع المعلومات، والقدرة على تحليلها واستخلاص النتائج والحكم على الأمور بشكل سليم، كما يجب أن يتصف المقيم بالنزاهة والقدرة على تحمل مسؤولية التقييم وعدم التخوف منها. انظر: عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي،** مرجع سابق، ص.389.

[3]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، (عمان: دار المناهج، 2005)، ص.300.

[4]- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، (بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993)، ص.309.

اعتمادها على معيار مستوى الأداء العام لعمال وليس على التقييم التفصيلي لأداء العامل كما أن نتائجها تفتقر إلى الدقة مما يصعب التفرقة بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء. كما يعاب أسلوب الطريقة اعتماده على التقدير الشخصي للقائم بعملية التقييم مما قد يدخل عوامل التحيز، التعميم، التساهل، التشدد لتحل محل النزاهة والموضوعية والعدالة والدقة في تقدير مستوى كفاءة أداء العامل. بالاصافة الى صعوبة تطبيقها لاعداد كبيرة من العاملين.[1]

وكثيرا ما ينصح باستعمال هذه الطريقة في المؤسات الصغيرة التي لا يتعدى عدد عمالها المائة عامل مثلا، كونها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمعرفة الواسعة والدقيقة بجميع عمالها نظرا لاعتمادها على جهة تقييم واحدة مركزية.

ثانيا، طريقة التقييم بالدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرائق التقييم وأكثرها شيوعا، وهي تعتمد على نمـــوذج يتضـــمن مجموعة من الصفات والخصائص المكونة لعناصر التقييم التي تراها الإدارة والمشرف على التقييم مناسبة للتعبير عن مستوى أداء العامل لمهامه. ويمكن أن تكون هذه العناصر عبارة عن صفات مطلقة أو في صورة أســـئلة مدققة، يراد معرفة درجة احتوائها لدى العامل الخاضع لعملية التقييم للحكم عليه من خلالها على درجة أدائه ضمن المجموعة، إذ يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم. يقوم المشرف عند التقييم بوضع دائرة عند كل مستوى وعند كل صفة، ينطبق حكمها على العامـــل الخاضـــع للتقيـــيم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بـــالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.[2]

وهذه تعد من أكثر الطرائق استعمالا وأقدمها في تقييم أداء العمال نظرا لسهولتها وقابليتها للتطور والتكيف مع طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم، إلا أنها لا تخلو من العيوب. فبالإضافة إلى العيوب الناشئة من مشكلة التحيز وعدم الموضوعية والتأثير والتساهل والتشدد والتعميم، إلى جانب كون الصفات المقاسة غالبا ما تكون عامة غير دقيقة، وأيضا اختلاف الطرائق والنماذج في تحديد درجات القياس وأوزانها.[3]

ثالثا، طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة المزدوجة لأداء العمال الخاضعين لعملية التقييم، بعد أن يتم توزيعهم إلى مجموعات جزئية ثنائية، ليتم مقارنة أداء كل عامل بأداء عامل آخرمن باقي المجموعة فردا بفرد، والعامل

[1] - Sekiou, Op. Cit., PP. 345-346 ; And Fred C. Lunenburg, Performance Appraisaal: Methods And Rating Errors, **International Journal Of Scholarly Academic Intellecual Diversity,** (Vol :14, No : 1, 2012),P.3.

[2] – سلطان، مرجع سابق، ص.306.

[3] - المرجع نفسه، ص ص.307- 308.

الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ويتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب وعدد الثنائيات المشكلة والتي يتم تحديدها وفق العلاقة التالية:[1]

عدد المجموعات الثنائية الممكنة: $\frac{n(n-1)}{2}$

حيث: n عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

فإذا افترضنا أن عدد الافراد المـــراد تقيـــيمهم هـــو 60 فـــردا سيصـــبح عـــدد المقارنـــات هـــي: $1770 = (60(60-1)/2)$ مقارنة

تتسم هذه الطريقة كغيرها من طرائق المقارنة بالبساطة والسهولة في التطبيق، نظرا لاعتمادهـــا مفهـــوم موحد لمعيار التقييم، وتتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة، كما تـــوحي بأن نجاح الطريقة تتوقف على عدد الأفراد الخاضعين للتقييم. فكلما صغر العدد كلما زادت نجاعة هذه الطريقة .ويؤخذ عليها عجزها على الكشف عن الفروق بين العمال الذين يكونون في رتب متقاربة، ولا تحدد بدقـــة نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل عامل مقيم.

كما يؤخذ عليها باعتبارها من المقاييس التقديرية لا تصلح لاعتمادها في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة يشغل الوظائف العليا أو القيادية، لكونها لا توفر المعلومات اللازمة عن القدرات والصفات الشخصية للعمال والتي يجب معرفتها لمقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة المرشح توظيفها، بالإضافة إلى الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، ويعاب عليها بأنها لا تتصف بالموضوعية، كونها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.[2]

رابعا، طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة في تقييم الأداء إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلولها يستند على أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لهـــا ويقـــل تركيزها عن الطرفين وهذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال، إذ تتركز تقـــديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج ارتفاعا وإنخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي.[3]

وطبقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين وفق مجموعات بشكل يشبه طرقة الترتيب العام إذ يصنف العامل وفقا لأقرانه ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم وتتمثل نتائج هذا النـــوع من التقييم في:[4]

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص.166.

[2]- Lunenburg And others, Op. Cit., p.4.

[3]- عليان، **مرجع سابق**، ص.167.

[4]- حسن، **مرجع سابق**، ص.223.

- إعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين؛
- 20% لمجموعة الذين أداؤهم أعلى من المتوسط؛
- 40% لمجموعة الذين أداؤهم متوسط؛
- 20% لمجموعة الذين أداؤهم أقل من المتوسط؛
- 10% لمجموعة ضعيفة الأداء.

لقد استحدثت هذه الطريقة للحد من ظاهرة التحيز بمنح جميع العمال أعلى التقديرات أو أقلها، أي تقلل من حالة التساهل أو التشدد التي تشوب المقاييس السابقة، كما تتسم بالسهولة والبساطة في التطبيق وتقترب نتائجها من المنطق والتوازن والموضوعية، كما تبث روح المنافسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم فيؤدون أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب.[1]

ويؤخذ على الطريقة كونها طريقة تحكمية إذ تفترض مسبقا توزيعا معينا لتقديرات أداء العمال، في حين أن الواقع قد يكشف عن حقائق تخالف النسب المقررة سلفا في التوزيع، وهذا ما يجعلها تقتل روح التنافس بين العمل، ويقوم التوزيع الطبيعي على مبدأ الاختيار العشوائي للعمال، بينما لا يخضع اختيار العمال في المؤسسة الخاضعين للتقييم للأسلوب العشوائي باعتبارهم عينية مختارة وليس عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء العمال لا يتوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي. فقد نجد مثلا، أن جميع العمال في قسم الإنتاج يتصفون بالأداء الممتاز لا يكون من العدل أن يتم تصنيفهم إلى ضعيف ومتوسط الأمر الذي سيصيب بعضهم بالإحباط.[2]

يتطلب تطبيق هذه الطريقة من المؤسسات أن تكون ذات عدد كبير من العمال موضع التقييم، لأن فاعليتها تقل كلما قل عدد العمال المقيمين كما يؤخذ عليها نقص الموضوعية بسبب الاعتماد على الرأي الشخصي للمقيم ولا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلانا أكفأ من فلان، كما أن نتائج التقييم لا توضح نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين.

إن طرائق التقييم السابقة الذكر رغم بساطتها وسهولة استعمالها إلا أنه يعاب عليها كونها ذات طابع دفاعي لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ويطرح بعض الشك في جدية وصحة نتائج التقييم كونها غير كافية لاعتمادها في تحديد ورسم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ونتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرائق التقليدية، بدأ الاتجاه نحو طرائق أكثر حداثة وموضوعية.

[1]- Aggarwal A, Thakur G, Techniques Of Performance Appraaisal-A Review, **International Journal Of Humanities AAnd Advanced Technology,** Vol: 2, No: 3, (2013), P.617
[2]- Ibid., P.618.

المطلب الثالث: الطرائق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري

إن الهدف من هذه الطرائق هو محاولة التقيلي من سلبيات الأساليب القديمة كالتحيز، إذ تسمح باعتماد معايير نموذجية لتقييم أداء العامل دون المقارنة مع زملائه من العمال الآخرين، كما أنها تتيح للعامل بتدارك طموحاته والعمل على بلوغها مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى نتائج تنافسية في أداء عمالها، نتيجة تشجيعها لعمالها على التحدي لتحطيم الأرقام القياسية في مستويات الأداء، التي من أهمها مايلي:

أولا، طريقة الاختيار الإجباري:

يعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرائق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء. وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق شيوعا واستخداما في التقييم. وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به. ويتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل، مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، والاثنتان الأخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.[1]

والجدير بالملاحظة أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير مرغوبة فيها، ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيحسب في صالح العامل أو ضده ولا يعلم مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي.[2] لذلك يمكن القول بأن هذه الطريقة تقوم على إخفاء جوانب الأداء الفعلية المقصود توفرها في العامل لتجنب المشرف الوقوع في حالة التحيز التي تسيء إلى نتائج التقييم.

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية، كما تتجنب إلى حد ما أخطاء التحيز والتعميم والتأثر وبالتالي نتائجها أكثر دقة مقارنة بالطرائق التقليدية، كما أنها لا تتطلب أي نوع من التدريب للمشرفين المباشرين على التقييم. ويعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إذ أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديرًا جيدا لعامل ضعيف أو تقديرًا ضعيفا لعامل جيد، مما قد يفوت الفرصة على الإدارة توجيه العامل نحو تجنب جوانب القصور في أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء، كما أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط لتطوير الأداء. ويعيب على هذا النوع من الطرائق في أنها صعبة ومعقدة في محتوياتها.[3]

[1]- Laura Portolese Dias**, Beginning Management of Human Resources**, (Publishing without a country, 2012), P. 396.

[2]- ثابت، **مرجع سابق**، ص.121.

[3]- حسن، **مرجع سابق**، ص.224.

ثانيا، طريقة الأحداث الجوهرية:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرائق في تقييم أداء المورد البشري، حيث يتم التقييم بموجبها عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها وتحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك ليس له تأثير يذكر في الأداء، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم سرية لا يعرفها المقيم ضمأنا لتوفير الموضوعية في التقييم.[1]

وفق هذه الطريقة يتم التركيز في التقييم على سلوك العمل الفعلي بدلا من التركيز على الصفات غير المحددة، وهذا ما يعطي لها صفة الموضوعية. والملاحظ أنها واقعية لاعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة أداء العمال، كما أنها تبرز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين وأسباب إنخفاض كفاءة أدائه، مما يسمح للمؤسسة بالعمل على تحسينه، ويعاب عليها أنها تتطلب أن يكون لدى الإدارة المسؤولة على التقييم والمشرفين مستوى عال من الكفاءة والمقدرة وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة في تسجيل الأحداث بانتظام وهذا يشكل جهدا وعبئا عليهم.[2]

ثالثا، طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم فكرة هذه الطريقة على افتراض ميل العمال إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها إلى جانب الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس بالخصـــوص مســـتقبلهم، بالإضـــافة إلى رغبتهم المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.[3] فهذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنـــة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا. وقد أصـــبح هـــذا الأسلوب شائع الاستخدام لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت على أنه موضة تلك الفترة حيـــث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل.

وتهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف المخططة مع ما تم إنجازه فعليا خلال فترة زمنية محددة، بعد ذلك يعد المشرف تقرير يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد حيث تحدد العناصر والمعايير التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الاهداف ومن ثم تقييمه مقارنة على ماتم إنجازه من الاهداف.

---

[1]- Cyril O. Ikemefuna, Workers Perceptin Of Performance Appraisal In Selected Puublic And Private Organiztions In Lagos Metropolis, **International Journal Of Human Resource,** Vol :2, No :3, (2012), P.87.

[2]- محمود وآخرون، **مرجع سابق،** ص.164؛ أيضا عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، (المنصورة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008)، ص.178.

[3]- أرثير بيل، **إدارة الأفراد**، ترجمة خالد العامري وآخرون، الطبعة الثانية (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع،2001)، ص.185.

الإدارة بالأهداف ليس لها تعريف محدد بل ينظر إليها كنظام أو طريقة أو فلسفة إدارية لتحفيز أفراد ومشاركتهم في تقييم الأداء وهي تقوم على عدة أهداف وليس هدف واحد سواء للمؤسسة أو لأفرادها. انظر: شاويش، **مرجع سابق**، ص.100.

وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم في الطرق التقليدية والإدارة بالأهداف، حيث يتم التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي بينما في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد.[1]

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم. كما تعمل على تعريف الأفراد بعملهم فهم يعلمون ما هو مطلـــوب منهم مسبقا. وتحقق هذه الطريقة ميزة التنسيق، مع العلم بأن الإدارة العليا تتفق مع الإدارات الأخرى علـــى جملة من الأهداف. وهذه الأخيرة تتفق مع العمال الخاضعين للتقييم على تصميم أهـــداف تكـــون امتـــداد للأهداف العليا للمؤسسة.[2]

وبهذه السلسلة يمكن أن يكون هناك تنسيق تام بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في الاتجـــاه الأفقـــي والعمودي وهذه الطريقة تعمل على تغيير نظرة المشرف من مراقب وناقد للعمال إلى مساعد ومرشد وشريك في تحقيق الأهداف، وهذا ما يساهم في تنمية رضا العمال بانتمائهم للمؤسسة.

وبالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها بأنها من الصعب مقارنـــة أداء العمال فيما بينهم، لأن لكل منهم أهداف مختلفة فالبعض منهم له أهداف سهلة المنال ربمـــا يظهـــرون أفضل من العمال الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة. وقد أثبتت التجارب العملية لهذه الطريقة أنها ترتكز على النتائج التي حققها العامل، بينما تعطى اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين مستوى أداء العامـــل في المستقبل، كما أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحـــه في وظـــائف أخرى مستقبلا.[3]

رابعا، طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر من الطرائق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أســـلوب إدارة للمـــوارد البشـــرية يوضـــح الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، لأن المؤسسة الآن أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وإنتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح. وتركز هذه الطريقة علـــى المـــزيج المركب في تقييم أداء العمال إذ تجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.[4]

كما توفر عدة مزايا مقارنة بأساليب التقييم السابقة أهمها أنها تقيس الأداء في صورة جودة، عكس مـــا تقوم به طرائق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرائق السابقة الـــتي

---

[1]- أندرودي سيزر لاجي، مارلوجي والاس، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر القاسم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص.508.

[2]- Aggarwal And Thakur, **Op. Cit**., P.621.

[3]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، (عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص.109.

[4]- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، (القاهرة، الدار الجامعية للطبع، 2003)، ص.440.

تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ماتحاسبهم على أدائهم الماضي، وتولي أهميـــة قصـــوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها. ورغم هذه المزايا. فكثيرا ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المديرين، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجمـــاع تـــام في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.

خامسا: بطاقة الأداء المتوازن:

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام لـــلإدارة تسمح بنشر الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة وتحديد سلوكهم، حيث توفر لـــلإدارة معلومات سريعة، مستمرة، متجددة عن مستويات ومعدلات الأداء الفعلـــي في جميـــع عمليـــات المؤسســـة واتجاهات التطور المتوقعة، ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية.[1] وتضم قائمة بطاقة الأداء المتـــوازن نتـــائج البيانات المالية وتقييم محركات الأداء ويتبع في تحليل الاستراتيجية أربع محاور هي: محمو العملاء، المحور المـــالي، محور كفاءة العليات الداخلية، محور التعليم والتطوير.[2]

وتقدم هذه الطريقة تقييما للأداء يتلافى أوجه القصور في نظم التقييم التقليدية مما جعلها تتميز عن غيرها بأنها تشجع على تطوير برامج الاتصال؛ حيث يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة مـــن خـــلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وهي وسيلة فعالة للرقابة علـــى العمـــال والرقابة الذاتية؛ إذ يدرك كل عامل أن هناك أهدافا محددة يجب تحقيقها خلال مدة معينة، أو مجموعـــة مـــن الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها ليجد الهدف من أدائه لوظيفته، وبهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة. ويؤخذ عليها أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة منطقية، ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء،

---

[1]- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة Balanced scorecard بالإنجليزية. وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية. للإطلاع أكثر أنظر:
Robert. S. Kaplan & David. P. Norton, "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", **Harard Business Review**, (January: 1992), P.71.

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بالولايات المتحدة الامريكية على يد المستشار Robert .S. Kaplan .والمستشار المؤسس لوحدة البحث D. Norton، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثون أن المديرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب آخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن التقييم المالي والعملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمديرين نظرة سريعة حول نشاط المؤسسة...لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الاستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للإدارة تسمح بنشر الاستراتيجية، وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة. ينظر: نعيمة يحياوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، **مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية**، (الجزائر: جامعة باتنة، العدد 18، جوان 2008)، ص ص. 22- 24.

[2]- Kaplan And Norton, **Op. Cit**., P.78.

ومن ثم يصعب الاعتماد عليها في التقييم. وهكذا فإن نظام التقييم المتزن قد يضع افتراضات غير سليمة التي قد تؤدي إلى توقع مؤشرات أداء خاطئة.[1]

المطلب الرابع: متطلبات نجاح طرائق التقييم

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الأدوات التي تعتمدها المؤسسة كأساليب تقنية في تنفيذ عملية التقييم على أرض الواقع يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العاملين في فترة زمنية معينة بمقارنة الأداء الفعلي مع ماهو مخطط، إلا أن هذه الطرق تتميز بسلبيات كما تتصف بايجابيات بالتالي على القاءمين بعملية التقييم للأداء في المنظمة تجنب السلبيات والاستفادة من مزايا طرق التقييم بانواعها التقليدية والحديثة لزيادة فاعليتها ونجاحها في تحقيق الاهداف.

وحتى تضمن هذه الطرائق تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات، أهمها أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة، كما يجب أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء. وأن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات، وأن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات. كما يجب أيضا أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق. ومن بين شروطها أيضا أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير، وأن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة وتؤدي إلى تحقيق نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.[2]

ومن شروط نجاح طرق التقييم الدقة في اختيار الصفات أو العوامل التي تتصل بصورة أو بأخرى بكفاءة الفرد وفاعلية أدائه وتستبعد الأسباب المؤدية إلى أخطاء التحيز بقصد الحصول على معلومات دقيقة يمكن أن تكون مرشداً في اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الأفراد. بالايضافة إلى ضرورة التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة والعوامل والصفات المطلوبة في ضوء طبيعة النشاط الذي تمارسه وحجم الأهداف المرغوب التوصل إليها.[3]

كما أن تحديد النماذج والتصاميم اللازمة لعملية التقويم بوضوح من متطلبات نجاح طرق التقييم بحيث تمكن المشرف من استخدامها بسهولة وإخبار العاملين بنتائج التقويم ومناقشتهم بذلك وإتاحة الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية مطلقة لاكتشاف الأسباب والعوامل المؤثرة في كفاءة أدائهم ومساعدتهم على تنمية

[1]- علي السلمي، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002)، ص ص.109-110.

[2]- ثابت، **مرجع سابق**، ص.128.

[3]- Simon R. Ronald, **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, (Westport, Qiorum Books, 2002), P.193.

قدراتهم ومواهبهم. وجعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرياً، بحيث يستطيع العامل أن يتعرف علـــى نقـــاط قوته وضعفه حتى يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.[1]

وتعتبر دورية التقييم على مدار العام متطلبا أساسيا لفعالية طرق التقييم، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه بدلاً من أن يفاجـــأ بتقرير ضعيف أو جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الـــرئيس لإعـــلام مرؤوسيه بما يراه قصور، فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه.

إن تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهـــداف والمعـــايير الرقابية من الشروط الأساسية والضرورية انجاح تطبيق طرق التقييم أداء العامل، إذ يمكن اســـتخدام أســـلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن عرض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مُقَيِمِين مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد.[2]

يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم، ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضـــمن التـــدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقـــوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.[3]

وعليه، يمكن القول أن عجز أدوات التقييم التقليدية التي تواجدت في بيئة تتميز بالثبات والنمو الخطـــي البطيء في التكيف مع بيئة تتميز بالنمو السريع والتنافس الشديد والتغير المفاجئ أدى إلى البحث عـــن أدوات جديدة تتناسب وهذه الظروف، غير أن استعمال الأدوات الحديثة لا يعني القضاء على الأولى بل على العكس فهي تكمل بعضها البعض. ويوضح هذا الجدول النقاط المشتركة ونقاط اختلاف بين الطـــريقتين، التقليديـــة والحديثة، لتحديد مدى إمكانية التكامل بينهما.

[1]- Laura, Op. Cit., P.410.
[2]-. Cascio, Op. Cit., P.342.
[3]- Ibid.,

الجدول رقم3

مقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة

أدوات التقييم التقليدية	أدوات التقييم الحديثة
على مستوى الأهداف	**على مستوى الأهداف**
- التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية. - تنفيذ ومتابعة المخططات. - ردة الفعل بطيئة ومتأخرة - تفسير النتائج يكون من معطيات داخلية. - الاعتماد على معطيات كمية. - الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب. - مساهمة الأشخاص قليلة وممركزة. - أهداف جزئية.	-التحكم المسبق في الإستراتيجية والأهداف -تنفيذ ومحاكمة الوضعية -ردة الفعل سريعة وتوقعية. -التفسير يكون أنطلاقا من معطيات خارجية. -الاعتماد على معطيات نوعية. -الاعتماد على نظام التكوين والتدريب. -مساهمة تفاعلية وغير ممركزة. -أهداف شاملة.
على مستوى الوسائل والأدوات	**على مستوى الوسائل والأدوات**
- الاعتماد على نظام المعلومة المحاسبة. - معالجة صلبة للمعلومات. - معلومة كمية تسلسلية وصاعدة مخصصة لكل مهتم. - نظام المعلومات دعامة للوظيفة. - مؤشرات تحليلية مالية. - تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية. - دورة الرقابة والتقييم شهرية.	-الاعتماد على نظام يعالج المعلومة كمادة أولية. -معالجة مرنة . -البحث عن معلومة شفافة صاعدة نازلة ومشتركة. -نظام المعلومات دعامة للاتصال بين الوظائف. -مؤشرات مادية ونعية شاملة. -تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات. -الدورة مكيفة ومرتبطة بإمكأنيات عمل المسيرين.

Source: N. Guedj et autre, **Le Contrôle de Gestion pour améliorer la Performance des Entreprises**, (Paris:édition d'organisation, 3eme édition), P.608.

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل وفاعليته التنظيمية، فعملية تقييم الأداء تعتمد على مجموعة من المعايير التي تختلف حسب السلوك والنتائج والسمات الشخصية التي تستعمل في عدة طرق وأساليب تقليدية وحديثة، حيث هناك العديد منها التي تم تطويرها لتقييم أداء العامل للوصول إلى أسلوب متكامل من كل الجوانب.

المبحث الرابع: مؤشرات تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها

لعملية تقييم الأداء مجموعة من المؤشرات والمقاييس تعكس واقع الأداء بالمؤسسة والمورد البشري بها، إلا أن تطبيق هذه المؤشرات والقيام بعملية التقييم بمختلف الطرائق المذكورة سلفا تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق تتعلق بنظام التقييم وبالقائمين بعملية التقييم، إلا أن هذه المشاكل لا تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

المطلب الأول: مؤشرات تقييم الأداء.

تركز معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء على الجانب الكمي. إلا أن بعض التعاريف بينت أنه ليس شرطا ضروريا أن يكون مؤشر الأداء مقاسا بل قد تكون المعلومة في شكل بياني أو رمز، فمؤشرات الأداء هي بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل اليها العامل عند تأدسة عمل معين. ويمكن تعريف مؤشر الأداء البشري على أنه: "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة".[1] ولوضع مؤشرات تعكس واقع الأداء بالمؤسسة يجب أن تتصف بالخصائص التالية: أن تكون بسيطة وسهلة التطبيق، واقعية وتحدد مسؤولية كل الأفراد بالمؤسسة.[2]

كما يستدعي تشكيل مؤشرات تقييم الأداء إتباع المراحل الآتية:[3] تحليل الإستراتيجية وتحديد الأهداف والعوامل الأساسية للنجاح وتحليل العمليات ويلي ذلك توزيع الأهداف العامة على العمليات بالمؤسسة، ثم تشخيص الأنشطة الحاسمة وتحليل الأداء ومن ثم تحديد خطط العمل ووضع نظام مؤشرات وفي الأخير إعلان المؤشرات في شكل جداول القيادة.

وكما سبق الإشارة إليه، فإن أداء المورد البشري ركز عليه معظم الباحثين لكنهم اختلفوا في كيفية تقييمه، لذا سيتم توضيح أهم مؤشرات تقييمه وفق الجدول الآتي

[1]- Stewart L. Greg, Brown G. Kenneth, **Human Resource Management: Linking Strategy To Practice**, Second Edition, (Hoboken: John Wiley, 2011), P.289.
[2]- Berrah, **Op. Cit**., P. 46.
[3]- **Ibid**, PP. 102-108.

الجدول رقم 4

مؤشـــرات تقييـــم الأداء

المعايير	رمز المؤشر[1]	نوع المؤشر	العلامة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	م أف 1	نسبة العمال في قسم الأفراد	عدد عمال قسم الأفراد \إجمالي العمال	معدل العمال إلى إجمالي عمال المؤسسة
	م أف 2	إنتاجية العامل بالمؤسسة	كميات الأنتاج \عدد العمال	عدد الوحدات التي ينتجها كل عامل
	م أف 3	نسبة الغيابات الغير مبررة	عدد الغيابات الغير مبررة \ مجموع الغيابات	عدم اهتمام العمال بالعمل في المؤسسة
	م أف 4	عدد الصراعات بين العمال في نفس المستوى	العـــــدد	الرضا أو عدمه عن العمل بين العمال في نفس المستوى التنظيمي
	م أف 5	عدد الصراعات بين العمال ومشرفيهم	العـــــدد	الرضا أو عدمه عن العمل خلال بين العمال ومرؤوسيهم
		متوسط الصراعات في اليوم	عدد الصراعات\عدد أيام العمل	
	م أف 6	نسبة التوظيف	عدد الموظفين خلال فترة ما\ احتياجات المؤسسة	عدم الرضا عن العمل خلال فترة ما
	م أف 7	نسبة نجاح التوظيف	عدد العمال المسرحين خلال التربص\ عدد العمال الموظفين	مدى تلبية وظيفة الأفراد لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
	م أف 8	معدل دورأن العمل	عدد العمال المنقولين÷ عدد العمال	نجاح أو فشل سياسة التوظيف في المؤسسة
	م أف 9	نسبة نجاح الترقية	عدد العمال المترلين من الترقية\عدد العمال المستفدين من الترقية	مدى استقرار العمال في مناصبهم الداخلية
	م أف 10	نسبة تاركي الخدمة	عدد تاركي الخدمة\مجموع العمال	فشل أو نجاح سياسة الترقية في المؤسسة
	م أف 11			نسبة مغادرة المناصب في المؤسسة
الوقت	م أ ف 12	إنتاجية ساعة عمل فعلية	كمية الأنتاج أو قيمته \ إجمالي ساعات العمل الفعلية	كمية أو قيمة الأنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة
	م أ ف 13	إنتاجية ساعة عمل مباشرة	كمية الأنتاج أو قيمته \إجمالي ساعات العمل المباشرة	كمية أ, قيمة أنتاج ساعة في ورشات الأنتاج فقط
	م أ ف 14	القيمة المضافة لساعة عمل	القيمة المضافة \مجموع ساعات العمل	قيمة أنتاج ساعة مع استبعاد آثار الاستخدامات الوسيطية
	م أ ف 15	نسبة التغيب	عدد ساعات التغيب \ إجمالي ساعات العمل	مدى رضا العمال ونجاح الإدارة في القيادة
	م أ ف 16	متوسط الغياب	ساعات الغياب\ عدد العمال	متوسط ساعات التغيب لكل عامل بالمؤسسة
التكلفة	م أ ف 17	إنتاجية العامل بالقيمة	*قيمة الانتاج \عدد العمال*	مساهمة كل عامل في الانتاج بالقيمة
	م أ ف 18	نسبة مصاريف العمال في المؤسسة	*مصاريف العمال \إجمالي التكاليف*	نسب المصاريف التي تتحملها المؤسسة عن عمالها مقارنة مع مجموع مصاريفها
				مدى تحكم المؤسسة في تكاليف عمالها
	م أ ف 19	نسبة مصاريف العمال إلى الانتاج	*مصاريف العمال \قيمة الأنتاج*	نصيب الأجور من تكاليف المؤسسة
	م أ ف 20	وزن الأجور في التكاليف	*مجموع الأجور \إجمالي التكاليف* مجموع الأجور \عدد العمال	تطور مستوى الأجور في المؤسسة
	م أ ف 21	الأجر المتوسط للعامل		مدى نجاح سياسة التحفيز بالمؤسسة بناءا على علاوات المردود
	م أ ف 22	نسبة علاوات المردود إلى الأنتاج	علاوات المردود \الأنتاج بالكمية أو القيمة	مدى نجاح سياسة التحفيز بناءا على المنح بالمؤسسة
	م أ ف 23	نسبة المنح من الأجور	مجموع المنح \مجموع الأجور	

[1]- نرمز لمؤشرات تقييم أداء الأفراد بـــ م أ ف ن؛ حيث : م= مؤشر، أ=أداء، ف= أفراد، ن= رقم المؤشر.

	م أ ف 24	أهمية تكاليف قسم الأفراد	مصاريف قسم الأفراد \مجموع مصاريف المؤسسة	نسبة تكاليف قسم الأفراد إلى إجمالي مصاريف المؤسسة
	م أ ف 25	نسبة الأصول الثابتة في قسم الأفراد	قيمة الأصول الثابتة لقسم الأفراد \مجموع الأصول الثابتة للمؤسسة	مدى استغلال المؤسسة لمواردها في قسم الأفراد
	م أ ف 26	نسبة تكاليف التدريب	تكاليف التدريب \إجمالي التكاليف	وزن التدريب بالنسبة لتكاليف المؤسسة
	م أ ف 27	نسب تكاليف الحوافز إلى الأجور	تكاليف الحوافز \إجمالي الأجور	وزن الحوافز بالنسبة للأجور
الجودة	م أ ف 28	نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل	*الأنتاج المعيب \ عدد العمال*	إنتاجية كل عامل من المعيب
	م أ ف 29	نسبة أخطاء العمل	*عدد الأخطاء \ عدد العمال*	عدد أخطاء العمل لكل عامل
	م أ ف 30	نسبة تكلفة اللاجودة لساعة عمل	*تكاليف اللاجودة \ مجموع ساعات العمل المباشرة*	جودة العمل بالساعات

المصدر: أبو قحف عبد السلام، **سياسات الأعمال**، (الإسكندرية:الدار الجامعية، 2004)، ص ص. 215– 238؛ وأيضا
Couloud. A, **les Ratios de Productivité**, (Paris: édition d'organisation, 1996), p p. 136-180

من خلال الجدول السابق الذي يوضح أنواع مؤشرات تقييم أداء الأفراد الخاصة بكل معيار من معايير الأداء والمعادلة الرياضية لكل مؤشر ومعناه الاقتصادي إذ نجد أن لكل معيار عدة أنواع من المؤشرات. وهذه المعايير متمثلة في:

1. **الكمية**: وهي العمل المنجز الذي يتوافق مع قدرات وامكانات الأفراد العاملين في المؤسسة لا يتعداه ولا يقل عن قدراتهم، إذ أن عدم التوافق يمكن أن يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على على تطوير الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي في العمل، لذلك يفضل أن يكون هناك اتفاق بين حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب. ومن مؤشرات هذا المعيار نسبة العمال في قسم الأفراد، إنتاجية العامل بالمؤسسة، نسبة الغيابات الغير مبررة، معدل دوران العمل.
2. **الوقت**: يعتبر مورد حساس من موارد الإدارة لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه إلا من خلال حسن إدارته وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال. إذ يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب أن يكون هناك اتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل إذ يجب أن يراعي حجم العمل المطلوب انجازه وعدد العاملين القائمين بانجاز نفس العمل، كما يجب أن يكون هناك محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه انجاز العمل. ومن مؤشرات هذا المعيار إنتاجية ساعة عمل فعلية، إنتاجية ساعة عمل مباشرة، نسبة التغيب، القيمة المضافة لساعة عمل.
3. **التكلفة**: تسعى المؤسسات إلى تخفيض التكاليف وتبسيط اجراءات العمل كأحد أهداف التطوير الإداري بهدف توفير الوقت والجهد والتكلفة وتقديم أداء متميز ومن مؤشرات معيار التكلفة في تقييم

أداء المورد البشري نسبة مصاريف العمال في المؤسسة، وزن الأجور في التكاليف، نسبة علاوات المردود إلى الانتاج، نسبة المنح من الأجور.

4. **الجودة:** ترتبط الجودة بجيمع أنشطة المؤسسة فهي عبارة عن استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير الزبون من خلال تلبية توقعاته. ويعتبر معيار الجودة من أهم المعاييرالمطبقة في المؤسسات لتقييم أداء الافراد العاملين بها من خلال تطبيق عدة مؤشرات منهت نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل، نسبة أخطاء العمل، نسبة تكلفة اللاجودة لساعة عمل.

وعليه، يمكن القول أن مؤشرات ومعايير تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة وأهمها الوقت، التكلفة، الكمية والجودة، تعتبر من أهم الطرق الفعالة لقياس نجاح الأداء ومدى تحقيق أهداف الافراد العاملين وأهداف المؤسسة. ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء حسب طبيعة المهام والنشاطات باساليب رياضية وطرق فنية وإدارية.

المطلب الثاني: الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم الأداء.

مما سبق يتضح بأن عملية تقييم الأداء سهلة نظريا. فهي مرحلة من مراحل عملية الرقابة لكنها من الناحية التطبيقية ما تزال تطرح مشكلات معقدة. فقياس كفاءة الأداء للأفراد والحكم عليهم موضوع حساس، كونه يتعلق بالإنسان سواء أكان رئيسا أو مرؤوسا، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر مما يجعل هذا القرار غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء للأفراد. ومن أهم الصعوبات التي تواجه المسير عند قيامه بعملية تقييم الأداء:

أولا، صعوبات تتعلق بنظام التقييم:

وتتعلق هذه الصعوبات بنظام التقييم بحد ذاته والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية:[1]

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم بالتـــالي تصبح العملية هدر للوقت والمال، لذلك على المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد كأن يكون القيـــاس أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، اضافة إلى عدم دقة معايير التقييم وسوء اختيارها؛ وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هـــذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.

[1]- يوسف عبد بحر، مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، **مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية**، المجلد:13، العدد:1، (2011)، ص ص.773- 774؛ أيضا الهيتي، **مرجع سابق**، ص.215؛ أيضا ماهر، **مرجع سابق**، ص.285؛ أيضا

Ali Erbasi, Tugay Arat, Semih Buyukipekci, The Affect Of Performance Appraisal Erroors On Employée Performance, **European Scientific Journal**, Vol:8, No:19, (2012), PP.312-313.

- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه، وفي هذا الاتجاه ينظـــر إلى الأداء على أنه "مفهوم مجرد اجتماعيا يتكون في أذهان الباحثين"، مما جعل إسقاطه على واقـــع المؤسســـات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه.
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضـــعف في النظام المطبق وتطبيق نموذج موحد لكل المستويات يتنافى مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقـــوم على تنوع الواجبات وتفاوت مسؤولياتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير التقييم.
- استخدام معيار واحد لتقييم الأداء أو عدد قليل منها في حين أن عملية تقييم أداء العاملين تســـتوجب استخدام العديد من المعايير بعين الاعتبار، فمن الممكن أن الافراد العاملين في هذه الحالـــة أن يظهـــروا بعض السلوكيات فقط حتى يأخذها المقيم بعين الاعتبار، كما أن استخدام طريقة واحدة للتقييم قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.
- ضعف كفاءة النماذج الموضوعة لعملية التقييم إذ لها دور أساسي في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبإتقان عكس النماذج المعقدة التي تؤدي إلى تهرب المقين من إعداده بسسب عدم تضمينها على تعاريف محددة لعناصر التقييم.
- صعوبة تحديد الزمن المستغرق في التقييم إذ تعتبر مسألة التوقيت من العراقيل الكبيرة التي تسب الكـــثير من المتاعب، فعادة ما يستغرق تقييم الأداء للعاملين وقتا طويلا ولا يوجد الوقت الكافي لهذه العمليـــة. بالاضافة إلى العراقيل أيضا قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المشرفين على عملية التقييم سواءكانوا جددا أم لا، فهم بحاجة إلى التدريب المستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحـــدوث وكيفيـــة تفاديها.

ثانيا، الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

تتعلق هذه الصعوبات بالمشرف على عملية التقييم وبصورة أدق بخصائص المورد البشري القائم بأعمال التقييم بشكل مباشر أو غير مباشر. فإذا كان القائمون بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمـــل الإداري، فقـــد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. وقد يميل بعض القائمين بعمليـــة التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهـــدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقومين. وكثيرا ما يحدث أن يجمع المشـــرفون المعلومـــات والدلائل والمؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هـــؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا.[1]

يعتبر التحيز والتفضيل الشخصي من المشاكل الأكبر شيوعا التي تؤثر عللاى فعالية دور المشرف علـــى عملية التقييم للورد البشري، فقد يفضل المشرف عاملا معينا أو أكثر عن بقية العاملين وقد لا يميل لعدد آخـــر

[1]- الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص.213.

فيعطيهم تقييما في غير صالحهم وسبب هذا التحيز في التقييم يمكن أن يرجع إلى العلاقات الشخصية، أو حداثة المقيم والنزعة المركزية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه.[1]

من العراقيل التي تواجه المشرف على عملية التقييم التعميم والأخطاء حين يتم تقييم العاملين على أساس معيار تقييمي واحد أو وفق صفة واحدة من صفاتهم وتعميم نتيجة التقييم هذا العنصر على الكـــل، إذ يـــتم الحكم إجمالا على أداء هذا العامل دون تقييم بقية الخصائص.[2] حيث تتأثر عملية التقييم بالعوامل الشخصـــية للمشررفين كالتعب والحالة النفسية التي قد تكون ناتجة عن عوامل خارجية عن بيئة العمل ممـــا تـــؤثر علـــى مخرجات عملية التقييم لأداء المورد البشري في المؤسسة.

كما تتأثر عملية التقييم باتجاهات الإدارة، فإذا كان هدفها من عملية التقييم الترقية وضع برنامج تدريبي فقد يؤدي هذا بالقائمين على عملية التقييم إلى إعطاء العاملين درجات ضعيفة حتى يبينوا للمسؤولين حاجتهم للتدريب والتكوين.[3] هذا ما يجعل نتائج التقييم موضوعية وغير دقيقة ومن الممكن أن تنحاز لفرد معين علـــى حساب فرد آخر بحاجة إلى التدريب فعلا في المؤسسة.

ثالثا، صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بـــين الرؤساء والمرؤوسين من العمال. وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه، من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة. كما يمكن أن يكـــون الصراع لأسباب أخرى، يتمثل في مجموعة من الأخطاء أو المشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقيـــيم، وتؤثر على كفاءة وفعالية العملية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبين قدرات وطاقات العمال.[4]

إهمال الجوانب الاجتماعية النفسية للعمال من الصعوبات التي تعيق عمليةالتقييم فعذه الجوانـــب تتـــاثر بالبيئة المحيطة بالفرد العامل عند تقييم أدائه، فإذا كانت لا تستجيب لتطلعاته واحاجاته يمكن أن تؤثر على على مستوى ادائه في العمل. أضف إلى ذلك أن عدم وصول نتائج التقييم إلى العـــاملين وعـــدم اطلاعهـــم علـــة المعلومات المسجلة عنهم تؤثر على تحسين أدائهم مما قد تؤثرر على نزاهة وموضوعية التقييم.[5]

كما أن مقاومة العاملين لنظام التقييم من العراقيل التي لها أثر كبير وفعال على نتائج عملية التقيـــيم في المؤسسة، لاعتقاد غالبية العاملين أن مثل هذا النظام سيضضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على

---

[1]- Jack N. Kondrasuk, So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like ?, **Journal Of Applied Business And Economics**, Vol.12, No.1 (2012), P.63.

[2]- صلاح الشناوي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، (الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1999)، ص.18.

[3]- Kondrasuk, **Op. Cit**., P.64.

[4]- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، (جامعة الجزائر، 2005)، ص ص. 38- 39.

[5]- Erbasi, Arat, And Buyukipekci, **Op. Cit**., P.314.

أدائهم وتصرفاتهم وأن مراجعات الأداء الخاص بهم وفقا لمعايير معينة لا تفعل شيئا لتحسين مســـتوى أدائهـــم وزيادة فعاليتهم في المستقبل مما يعيق تحقيق أهداف المنظمة.[1]

مختلف هذه الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء كلها تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة، إلا أن ذلك لا يحول دون تحقيقها فهناك العديد من السبل للتغلب على هذه الصعوبات أو على القل التقليل منها، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة.

المطلب الثالث: فعالية نظام تقييم الأداء.

يرتبط نظام تقييم الأداء بالعديد من الأهداف الأساسية على المستوى المنظمة والمديرين والمورد البشري فيها، بغرض تحقيق العدالة والشمول والتمييز الموضوعي بين الموظف المجد والموظف الأقل أداء، وتحقيق الترابط بين الموظف ومنظمته وزملائه، كلها ترتبط وتعتمد على سلامة ومدى فعالية نظام التقييم المطبق في المؤسسة. ويتم التأكد من هذا الأمر من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم أو إدارة فرعية. وأن تشعر هذه الأقسام بما لديها من حقائق وتصورات بشأن طرق التنفيذ وقياس برامج التقييم.

ولا شك أن الإدارة العليا للمؤسسة من خلال مناقشة ومراجعة نظام التقييم المتبع سيتضح لها جوانب الضعف في هذا النظام، وبالتالي العمل على معالجتها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه، بما يحقق الموضوعية والعدالة من لكل من الموظف والمؤسسة.[2]

بالرغم من أن هناك الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه تقييم الأداء إلا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء وذلك بتوافر الشروط المتمثلة في تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، وتحديد أهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوئها اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعملية واهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتناع بفائدته والمساهمة في التخطيط والتنفيذ وشعور العاملين بهذا الاهتمام، بالإضافة إلى ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بعدالته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها.[3]

---

[1]- Greg And Kenneth, **Op. Cit**., P.301.

[2]- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، (عمان: عالم الكتب الحديث، 2002)، ص.123.

[3]- حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، (بيروت: دار النهضة للطباعة، دون ذكر سنة النشر)، ص.397؛ وأيضا ثابت، **مرجع سابق**، ص.128.

حق التظلم: هو طلب رسمي، وأحيانا يكون غير رسمي، يقدمه الفرد الذي لم يقتنع بنتيجة تقييمه ولا بمناقشتها معه لشعوره بعدم عدالة تقييمه، أو وجود خطأ ما فيه...من أجل التعبير عن وجهة نظره بنتيجة تقييم أدائه التي تشير إلى عدم قناعته بها، وينظر إلى حق التظلم هنا على أنه تنفيس للمشاعر السلبية التي قد تكون قد تشكلت لدى بعض الموارد البشرية غير الراضية عن نتيجة تقييمها. ينظر: عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، مرجع سابق، ص.413.

ومن الشروط أيضا وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات صحيحة عن واجبات ومسؤوليات القائم بالوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم على ضوئها، بالإضافة إلى وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم، وأن يكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.

يجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل، بما يتلائم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، كما يجب أن يستند التقييم غلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج، معدل الغياب، أضف إلى ذلك تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء مقابلات التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية وتهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، غدارة الموارد البشرية).[1]

على تقييم أداء العاملين أن يتضمن استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية. ويتصف تقييم الأداء بالمرونة بحيث يمكن تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر وليتماشى مع الظروف السائدة، بالإضافة إلى تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

يتوقف نجاح عملية التقييم لأداء الأفراد العاملين في المؤسسة بدرجة كبيرة على الطرق والأساليب التي تعتمدها المنظمة في تنفيذ عملية التقييم من خلال وضع مجموعة من المعايير والمؤشرات حول الجودة والوقت والتكلفة والكمية، تقيس عن طريق تطبيقها كفاءة وفعالية الفرد العامل في عمله.[2] التي من خلالها يتم الحكم على على مستوى أداء الفرد العامل في فترة زمنية مينة. إلا أن عملية التقييم تواجهه مجموعة من العوائق والصعوبات منها مايتعلق بعملية التقييم ومنها مايتعلق بالقائمين على عملية التقييم وأخرى خاصة بالخاضعين

---

[1]- أحمد السيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين**، (الإسكندرية، دون ذكر مكان النشر، 2000)، ص.356.

[2]- **الفعالية:** وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالموظف الفعال هو الذي يتمكن من الوصول إلى الأهداف ويحققها في الآجال المحددة، ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الأنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، رضا العاملين، معدل دورأن العمل؛ أما **الكفاء:** فهي نتيجة توفيق بين الموارد والمفاضلة بشكل يسمح بتقليل التكاليف وتعظيم الربح، كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد، إذا فالكفاءة تعني كيف نعمل؟ أما الفعالية فتعني ماذا نعمل؟ فالفعالية تعبير عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على الناتج المطلوب، أي العلاقة بين العناصر وليس كميتها. أما الكفاءة فتهتم بكمية العناصر المستخدمة، أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص.126؛ ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998)، ص.341؛ أيضا

Martory. B And Crozet.D, **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**, (Paris: Imprimerie Chirat, 2002), p.160

لعملية التقييم، هذه الصعوبات تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها لذا على الإدارة زيادة فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري من خلال التقليل من الصعوبات التي تواجهها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

خلاصة الفصل

استنادا لما تم التطرق اليه سابقا يمكن القول بأن هناك علاقة موجبة بين احساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء وهذا أمر منطقي ذلك أن نظام التقييم الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف اوجه القوة أو الضعف في أداء الأفراد ومن ثم ينمي أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد، فهو يمثل سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به ومن الضروري التركيز على النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال عمله، وانطلقا من هذا المستوى يتحدد أداؤه إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا.

ولتفعيل وظيفة التقييم يجب أن نحتث منها الروتين حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير للأفراد العاملين، فعملية التقييم إذا طبقت بناء على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العلمي فإن ذلك يساعد على تطوير المؤسسة وتحقيق اهدافها، لكن إذا ترك التقييم شكلي كما هو ويعاني في اغلب الأحيان من التحيز والمبالغة ولايوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء للأفراد وبالتالي المؤسسة، وعدم قدرتها على البقاء في ظل إشتداد المنافسة.

كما أن عملية تقييم الأداء للأفراد العاملين تعد من الوظائف المهمة والأساسية في المؤسسة بالتناسق مع الوظائف الأخرى، إذ تتم وفق خطوات تتناسب مع كل مدخل، وتطبق بعدة طرائق منها القديمة والحديثة لكل منها مزايا وعيوب، باستخدام عدة معايير ومؤشرات أهمها معايير الجودة والوقت والكمية والتكلفة. رغم ذلك تقابلها العديد من العوائق منها مايعلق بنظام التقيم وأخرى خاصة بالقائمين على عملية التقييم أو الخاضعين لعملية التقييم، كل هذه الصعوبات تحول دون وصول عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة

تعاني الجزائر كغيرها من الدول مؤسساتها من ضعف مؤسساتها في الأداء ورداءة المنتج في أغلب الاحيان والتكاليف المرتفعة وغياب ثقة المستهلك بتلك المنتجات. والتفكير في وضع استراتيجية صناعية من طرف الدولة لتحسين أداء مؤسساتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها ما لم يتم الاهتمام بالمورد البشري بالمؤسسة وتنمية روح الابداع لديه مما يؤدي الى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

فبعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف نظم الحوافز المطبقة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين وانعكاس العلاقة على مستوى الأداء لديهم، فإن ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية إذ لم يتم الانتقال إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر الإبداعات في ظل نظم الحوافز المختلفة المطبقة في المؤسسة ومساهمتهما في تحسن أداء المورد البشري وأداء المؤسسة ككل. والواقع أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على الجانب النظري.

سيتم التركيز في هذا الفصل على الدراسة الميدانية حيث تم أخذ مؤسستين من المؤسسات الوطنية في قطاع الصناعات الغذائية وهما مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومطاحن الأوراس بباتنة. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء الأفراد العاملين بالمؤسستين وانعكاس ذلك على مستوى الابداع الاداري للأفراد العاملين.

كما سيدرس هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث يتم فيها التعرف على المؤسسات محل الدراسة بإعطاء لمحة تاريخية عنها، والتعرف على قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر وأهميتها الاقتصادية ومساهمة القطاع في الاقتصاد الجزائري. بالإضافة إلى التعرف على منهجية البحث المستخدمة وكيفية اختيار مجتمع وعينة البحث. وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات العمل انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحللة عن طريق الاستبيان الموزع في المؤسستين باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاوزان النسبية ومعامل الاختلاف.

المبحث الأول: واقع القطاع الصناعي وأهميته في التنمية الاقتصادية

في ظل بيئة اقتصادية جديدة تتميز بالانفتاح على العالم الخارجي تتسم بزوال الحواجز التقليدية والتركيز على الحوافز الفنية المتعلقة بمعايير الجودة والمواصفات العالمية للسلع وتقلص، تحتل الصناعات الغذائية أهمية خاصة إذ تعتبر قطاعا مهما في الاقتصاد الوطني فهي توفر فرص عمل لشريحة واسعة من السكان وتحقق معدلات نمو مستمرة كما أنها تعتبر مكملة لدور قطاع الإنتاج الزراعي بما تقدم من خدمات ترتكز أساسا على تحويل المنتجات الزراعية إلى سلع متنوعة تلبي حاجات المستهلك من جهة، بالتالي فهي ترتبط بالأمن الغذائي الذي يتعدى مفهومه العلاقة البسيطة بين كميات الإنتاج الزراعي وأعداد المستهلكين الذين هم بحاجة إليه، ليشمل قدرة المجتمعات على توفير السلع الغذائية لجميع أفرادها على مدار السنة.

المطلب الأول: مميزات وتحديات القطاع الصناعي الجزائري

يتميز القطاع الصناعي الجزائري بالتنوع الذي مرده تنوع ووفرة الخيرات الطبيعية التي تزخر بها البلاد، من صناعات غذائية، كيميائية، معدنية وغيرها. إذ تقدر قيمة الإنتاج الصناعي المباع من هذه الصناعات للفترة الممتدة بين 2008 و 2015 بحوالي 55% أصلها في الغالب صناعات غذائية حيث لا تمثل نسبة مساهمة الصناعات الالكترونية، الكهربائية والميكانيكية سوى 11% منها .أما الصناعات الكيماوية فهي تمثل 6 % من إجمالي الإنتاج الصناعي المباع.

منذ السنوات الأولى لاستقلال الجزائر أعطت الأولوية لقاعدة صناعية عمومية متنوعة حيث كان الإنتاج موجه حصريا للسوق الداخلية بهدف تحرير الاقتصاد الوطني، ما وضع المؤسسة العمومية أمام وضعيات تنافسية لم تتهيأ لها من قبل، لكن بفضل الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر بداية من عقد التسعينات تم وضع إطار قانوني جديد أفسح المجال للقطاع الخاص للمشاركة بدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن استخلاص أهم مميزات الصناعية الجزائرية في ما يلي:

- قدرات إنتاج هائلة غير مستغلة بشكل كلي بسبب عوامل الإنتاج الضعيفة وعدم كفاءة ونجاعة تقنيات التسيير وإدارة الأعمال.
- مردودية منخفضة ومعدلات نمو متدنية ترتب عنها إنتاجية ضعيفة راجعة لعدم تماشي المؤسسات الصناعية وقواعد التنافسية في السوق.
- تبعية كبيرة لقطاع المحروقات، أدت إلى نقص في تنوع الصادرات.

- ضعف استعمال التكنولوجيات المتطورة في الصناعات الحديثة، أدى إلى تراجع نوعية المنتجات الصناعية.

نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة أو شبه المطلقة وانحصر عملها بشكل أساسي لتلبية الطلب المحلي ضمن السياسات الصناعية الموضوعة من قبل الدولة الجزائرية، ما جعلها تكتسب خصائص نوعية تظهر بوضوح ضعف الصناعة في هيكلها الحالي، ما يجعلها غير قادرة على الاستفادة من المزايا المرتقبة بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، إذ يعتبر القطاع الصناعي أكثر القطاعات الاقتصادية تأثيرا بدخول الاتفاقية حيز التنفيذ التي تنص على إقامة منطقة التبادل الحر للمنتجات الصناعية والتفكيك التدريجي لكل الحواجز الجمركية المفروضة على هذه الأخيرة، فتطبيق هذه الاتفاقية يطرح عدة تساؤلات تتعلق أساسا بمدى قدرة القطاع الصناعي على حماية أسواقه الداخلية في ظل انفتاح الحدود التجارية أمام السلع الأوروبية المنافسة.

بالنظر للوضعية الحالية للصناعة الجزائرية التي تتميز بالهشاشة وضعف قدرتها التنافسية فإن دخول الاتفاقية حيز التنفيذ سوف يضع المؤسسات الصناعية الجزائرية أمام تحديات حقيقية ويكون له آثار سلبية خصوصا:

- التأثير على إنتاجية المؤسسات بالتالي على الاقتصاد الوطني، نظرا لعدم قدرتها على منافسة نظيرتها الأجنبية.
- زيادة البطالة الناجمة عن غلق الكثير من المؤسسات غير القادرة على المنافسة.
- زيادة الواردات الجزائرية نتيجة ضعف المنتوج الصناعي الجزائري و جودة نظيره الأوروبي، بالرجوع إلى التفكيك التدريجي للرسوم الجمركية.

من خلال ما تم طرحه سابقا يتحتم على الجزائر وضع استراتيجية صناعية صارمة بقصد الاستعداد لإقامة منطقة التبادل الحر وكذا الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة حيث يجب أن تخضع عملية التأهيل إلى منهجية صارمة لتجنب ما تبقى من القرارات الإنتاجية الصناعية وعدم إتباع منهجية مقيمة وشاملة بتوخي الحلول الجزئية الظرفية.

المطلب الثاني: أهمية الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

على اعتبار أن الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات التحويلية التي عرفتها البشرية، فهي دائما تأتي في المقدمة من حيث مساهمتها بشكل محسوس في الرفع من سرعة النمو الاقتصادي ليس فقط من أجل مسايرة النمو في السكان وتوفير فرص العمل فحسب بل في العمل على توفير الاحتياجات الأساسية من الغذاء،

والتقليل من الاعتماد على الخارج في سد احتياجات الأفراد، كذلك تعمل على توفير عائد مجزي ناتج من الصادرات يمكن استغلاله في الاستثمارات المختلفة التي تساهم في زيادة الرخاء الوطني وتتضح الأهمية الاقتصادية للصناعات الغذائية من تحقيقها لجملة من الأهداف تتمثل في دورها في استقرار الأسعار في السوق بطرح مصنوعاتها المخزنة وقت عدم توفر الإنتاج إذ تعد الصناعات الغذائية من الأنشطة التي تساعد على النمو الاقتصادي للبلاد، كما تدعم النمو الإقليمي المتوازن للمناطق المختلفة للدولة.[1]

كما تعتبر الصناعات الغذائية صمام الأمن الغذائي في أي بلد بتوفير السلع الضرورية للمواطن وتوفير احتياجات الشعب من السلع التموينية والمواد الاستهلاكية والاستغلال الأمثل للخامات الزراعية من خلال تصنيعها والاستفادة من مخلفات الإنتاج في التغذية الحيوانية. والحفاظ على الخامات الزراعية في فترة ذروة إنتاجها للاستفادة منها في غير موسمها.

فالصناعات الغذائية تؤدي إلى ازدهار الزراعة في البلد بما لها من علاقة وثيقة معها كما توفر فرص عمل جديدة في الصناعات الغذائية مما يؤدي إلى خفض معدلات البطالة وارتفاع مستوى المعيشة، بالتالي زيادة معدل النمو الاقتصادي. وإمكانية تصدير الفائض من المنتجات الزراعية التي يصعب تصديرها على صورتها الطازجة أو التي تتحسن اقتصاديات تصديرها وهي مصنعة مقارنة بتصديرها وهي طازجة. كما تحل محل الواردات التي تستوردها الدولة من مخرجات هذه الصناعات، ما يغطي العجز في توفير المواد الغذائية إضافة إلى اعتبارها مورد كسب للعملة الصعبة بخفض الواردات أو زيادة الصادرات.

وتساعد الصناعات الغذائية وتدعم فكرة ظهور المجمعات الزراعية الصناعية بهدف استصلاح مساحات جديدة من الأراضي وزراعتها بالخضر والفواكه لضمان توفير المواد الخام اللازمة لعمليات التصنيع الغذائي وبالتالي ضمان أن تعمل المصانع بكامل طاقتها الإنتاجية، وبصورة اقتصادية سليمة من خلال خفض تكلفة نقل الخامات الزراعية من أماكن زراعتها إلى أماكن تصنيعه.

كما تقابل قطاع الصناعات الغذائية العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، يمكن توضيح أهم المشاكل التي تواجهها مشاريع الصناعات الغذائية فيما يلي:

[1]- عبد الرزاق فوزي، **الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي – حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007 ، ص.59.

1. **نقص المواد الخام:** تعتمد جل الصناعات الغذائية على الخامات الزراعية التي تدخل في العملية الانتاجية كواد خام أو سلع وسيطية، لكن المفهوم المعاصر للتصنيع الغذائي يفرض توافر صفات معينة في الخامات الزراعية الصالحة للتصنيع حيث يلاحظ أن أغلب الصناعات الغذائية تعتمد على المواد الخام المستوردة من الخارج. ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق:[1]

- التنسيق بين قطاعات الصناعة والزراعة والثروة الحيوانية بما يضمن حصول القطاع الصناعي على احتياجاته من المستلزمات المطلوبة وبالكميات الكافية للتشغيل.
- العمل على تطوير وسائل التخزين ورفع مستوى التقنية المستخدمة فيه وتقليل الاعتماد على الخارج في استيراد المواد الخام عن طريق توفيرها محليا من خلال توظيف التقنيات الحديثة في عمليات استصلاح الأراضي وإعدادها للزراعة وكذلك في الإنتاج الحيواني.

2. **نقص العمالة الماهرة:** تعتبر العمالة من المشاكل الأساسية في القطاع الصناعي نظرا لعدم توافر الأيدي العاملة الفنية والإدارية المدربة بالقدر الكافي، فعلى الرغم من تحميل المشروعات العامة كعمالة زائدة عن حاجاتها إلا أن هناك نقص شديد في العمالة الماهرة المدربة. ولقد أثر ذلك على إنتاجية العمل وعملية التنمية الصناعية.

وحل هذه المشكلة يكون من خلال التوسع في التعليم المهني لتخريج الكوادر المدربة وإرسال البعثات للتدريب واكتساب الخبرة. بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة هذه المصانع وانتهاج طريق في التنمية الصناعية كثيف رأس المال قليل العمالة. قد يكون الاعتماد على استخدام التكنولوجيا في إدارة وتشغيل هذه المصانع هو الحل الجذري لمشكلة نقص الأيدي العاملة المدربة كما هو الحال في اليابان حيث يقوم الإنسان الآلي بتشغيل العديد من الصناعات وخاصة تلك التي تحتاج إلى أيدي عاملة كثيفة حتى أصبح الحديث عن المصانع بدون عمال.[2]

3. **قصور الطاقة الإنتاجية:** إن أغلب المنشآت والمؤسسات الغذائية لا تعمل بطاقتها القصوى، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج حيث تمثل الطاقة العاطلة في مجال الصناعات الغذائية نسبة كبيرة بالنسبة للأنشطة الصناعية المختلفة، لذا يتطلب تدعيم البحث العلمي والاستثمار في مجال الصناعات الغذائية واعتماد الأسعار النسبية المتاحة ورأس المال المتوفر والاحتياجات الجديدة منها. بالإضافة إلى ذلك

[1]- يحي علي الدين حماد، ياسر فكري محمد كشك، **تكنولوجيا التصنيع الغذائي والمشروعات الصغيرة**، (القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2007)، ص.173.

[2]- عبد الرزاق فوزي، **مرجع سابق**، ص.32.

فإن سياسة أمان الغذاء من المتغيرات الهامة ذات الصلة الوثيقة بالتغير التقني الذي يطرأ على الصناعات الغذائية.[1]

4. **عدم ضبط الجودة:** تعاني المنتجات الغذائية من عدم ضبط الجودة في ظل عصر يتميز بأنظمة جيدة تهتم بعملية ضبط جودة المنتجات الغذائية وتضع اعتبارات الأمان الغذائي في أولى اهتماماته. وعلى أساس ذلك فإنه ليس من المقبول أن يبدأ أي مشروع للتصنيع الغذائي دون أن يضع في اعتباره هذه المتغيرات الجديدة ومن ناحية أخرى فإن الصناعات القائمة بالفعل تواجه مشكلة توفيق أوضاعها مع المتغيرات الجديدة.
5. **ضعف السياسة التسويقية:** إن التحولات الاقتصادية الحالية تتطلب الاهتمام بالدعاية والإشهار في مجال الصناعات الغذائية ودراسة السوق بوضع خطة للوقوف على حجم السوق الداخلي والخارجي الذي سيتاح لها والعوامل المؤثرة فيه،. ويسهل في الوقت الحاضر تقدير الطلب الفعلي على المصنوعات الغذائية في ظل سيادة اقتصاد السوق وآلياته من عرض وطلب ومنافسة.

إن انعدام سياسة تسويقية تؤدي إلى ظهور مشكلة تسويق المنتجات المحلية ولعلاج هذه المشكلة لابد من الاستفادة من تجارب الدول الأخرى فاليابان مثلا اتبعت سياسة تسويقية تقوم على جودة عالية وأسعار متدنية نسبيا. بالإضافة إلى أهمية دراسة المتغيرات المختلفة سواء في السوق المحلي أو الأسواق الخارجية والتعرف على احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم والعمل على ضمان سياسة بعيدة المدى لتلبية هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى ضرورة الاتجاه إلى الأبحاث التي تطور من المنتجات وتجعلها قادرة على غزو الأسواق الخارجية المختلفة.

المطلب الثالث: واقع مؤسسات الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري وآفاق تطورها

يساهم قطاع الصناعات الغذائية في تحسين الأمن الغذائي لأفراد المجتمع مما يساهم بشكل وافر في التنمية الاقتصادية للبلد. وبالنظر إلى التوجه الحديث للمؤسسات نحو سوق الصناعات الغذائية فإن الملفت للانتباه هو سعي المؤسسات الجزائرية للحصول على موقع معتبر في هذا السوق والتحكم فيه إلى حد ما بما يتيح لها الفرصة للبقاء وتحقيق الأرباح في هذه السوق التنافسية.

1- عبد الوهاب عبيدات، **واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة 1997 – 2007** ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2011 ، ص ص .80-83.

1. واقع مؤسسات الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري

يعد فرع الصناعات الزراعية الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر إذ يساهم بأكثر 50% من الناتج المحلي الخام الصناعي وبحوالي 45% – 50% من القيمة المضافة الصناعية إضافة إلى توفيره لأكثر من 145000 منصب شغل تمثل حوالي 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي.[1] ومع ذلك تظل مساهمة ودور الفرع في تغطية الاحتياجات الغذائية لأكثر من 38 مليون مستهلك جزائري جد محدودة. ولعل اهم ما يؤكد ذلك هو التزايد المستمر لفاتورة استيراد الغذاء في الجزائر ما جعلها تعد من بين اكبر خمس دول على المستوى العالمي في استيراد القمح.

كما تشير التقارير الصادرة عن السلطات الرسمية الجزائرية أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني فالصناعات الغذائية تشغل أكثر من 140 ألف عاملا، أي بنسبة 40 بالمائة من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة فهذا الأمر يبين أن هذا القطاع يساهم بشكل فعال في امتصاص أعداد كبيرة من البطالين في الجزائر، لكن على مستوى التجارة الخارجية لهذا لقطاع يلاحظ تبعية الجزائر للسوق الدولية، حيث فاتورة الواردات من المنتجات الغذائية فقد بلغت 5.8 مليار دولار سنة 2009 في حين أن الصادرات قدرت ب 114 مليون دولار فهذا الفارق الشاسع بين الواردات والصادرات يبين عجز الجزائر في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية ويتبين هذا النقص من خلال المستوى المعيشي لأفراد هذا البلد.[2]

بالنظر إلى مكانة هذا الفرع في إطار السياسات الاقتصادية التنموية التي تبنتها الجزائر بعد الاستقلال لا سيما في إطار المخططات التنموية التي ركزت على إقامة قاعدة صناعية مصنعة على حساب الصناعات الخفيفة يلاحظ أن هذه الصناعة حظيت بالأولوية والاهتمام الذي أولته الدولة خاصة فروع المواد الأساسية واسعة الاستهلاك (الحبوب، الحليب، الزيت والسكر) التي ظلت تحت إشراف ورقابة الدولة باحتكارها لعملية الاستيراد قبل التوجه إلى الانفتاح وتوفير إعانات كبيرة لعملية تحويل وتوزيع هذه المواد عن طريق المؤسسات العمومية التي كانت من أهم أولويات السياسة الغذائية في الجزائر كونها تهدف إلى تحقيق هدفين أساسين:

---

[1]- لطرش ذهيبة، واقع الصناعات الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد: 15، 2015، ص.195.

[2]- بن تفات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي – مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 9، 2011 ، ص.188.

- توفير وإشباع الحاجات الغذائية للسكان خاصة في المدن والسكان المعوزين.
- تخفيض الواردات من المنتجات التامة الصنع أو النهائية من خلال اعتماد سياسة إحلال الواردات.

وقد تميز هيكل الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر بعد النصف الثاني من عقد التسعينيات في إطار انفتاح الاقتصاد الجزائري والتحول إلى اقتصاد السوق بظهور وانتشار نسيج ديناميكي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص الذي ظل محروما من الاستثمار في هذا كما تميزت هذه الصناعات بالتمركز في المناطق ذات البنية التحتية الملائمة القريبة من الأسواق الحضرية الكبرى ذات معدلات الاستهلاك المرتفعة.

2. آفاق تطور مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

نظرا للأهمية الاقتصادية التي يمثلها فرع الصناعات الغذائية فقد عملت الدولة من خلال برنامج التأهيل على إعطاء الأولوية لهذا الفرع من الصناعة من خلال البرنامج الذي انطلق سنة 2002 حيث تم دراسة 293 طلب لمؤسسات عامة وخاصة رفض منها 83 ملف لعدم تناسبها والشروط المطلوبة من طرف وزارة الصناعة ومن بين الملفات 183 المقبولة لهذه المؤسسات كانت لمؤسسات الصناعات الغذائية القسط الأكبر كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 5

التوزيع القطاعي للمؤسسات الخاضعة للتأهيل

الفروع	عدد المؤسسات
الصناعات الغذائية	54
الميكانيك	34
البناء	32
الصناعات الكيمياوية والصيدلانية والأوراق	20
البلاستيك	15
الكهرباء والإلكترونيك	15
وحدات للدعم الصناعي	13

المصدر: عبد الوهاب عبيدات، **واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة 1997– 2007**، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2011)، ص.434.

ما يلاحظ من خلال الجدول هو أن فرع الصناعات الغذائية يتقدم من حيث عدد الملفات المقبولة من إجمالي الفروع الصناعية بمجموع قدره 54 مؤسسة سيقدم لها الدعم في إطار عملية التأهيل الذي تبنته الدولة، ما يؤكد أن مؤسسات فرع الصناعات الغذائية الراغبة في عملية التأهيل تمكنت من تكوين ملفات قوية من حيث الشروط المطلوبة من طرف وزارة الصناعة.

إن برنامج إعادة التأهيل في ظل الانفتاح الاقتصادي للجزائر يعطي الأولوية لفرع الصناعات الغذائية، وقد بدأ في تنفيذ البرنامج سنة 2000 وهذا من أجل تحفيز وتحسين الإنتاجية والمنافسة الصناعية، من أجل تسهيل الاندماج ضمن التحولات الاقتصادية الجارية في المنظومة العالمية، خاصة التحضير للدخول في المنظمة العالمية للتجارة. وكباقي فروع الصناعات في الجزائر، سيعرف فرع الصناعات الغذائية تحديات كبيرة نتيجة سعي الجزائر للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، الذي لا شك ستكون له آثار سلبية على الاقتصاد الوطني بصفة عامة والصناعات الغذائية بصفة خاصة، منها على سبيل المثال عدم قدرة المنتجات الوطنية ضعيفة الجودة والنوعية مع قلة الخبرة المعرفية والتسويقية لمؤسساتنا الوطنية، من مواجهة المنتجات اليابانية والأوروبية.

كما أن اتفاقيات منظمة التجارة الخارجية ملزمة بإلغاء دعم الدول الممنوح لموادها الخام المصدرة، ما يعني أعباء إضافية تدخل ضمن تكاليف مؤسسات الصناعات الغذائية، نتيجة ارتفاع أسعار المواد الخام الغذائية في الأسواق العالمية، بالتالي المزيد من الضعف سيمس القدرة الشرائية للأفراد. وتدخل بذلك هذه الصناعة في دوامة تنتهي بتساقط المؤسسات الواحدة تلوى الأخرى في ظل سيادة المنتج المستورد فتكون بذلك نتائج معاكسة لما كان مسطر.

وعليه، فإن مضي قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر مستقبلا في تحقيق نتائج إيجابية ومرضية يستلزم أكثر من أي وقت مضى تدخل الدولة لدعم هذا الفرع الصناعي وتمكين المستثمرين في هذا القطاع من إنشاء مصانع تساهم مساهمة فعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بهدف استحداث المزيد من مناصب العمل أو على الأقل الحفاظ على ما هو موجود من يد عاملة.

المبحث الثاني: لمحة عن المؤسسات محل الدراسة وتحليل مجتمع وعينة البحث

تعتبر الصناعات الغذائية من أهم ركائز الاقتصاد الوطني من ناحية توفير المواد الغذائية بالنسبة للمجتمع الجزائري وتخفيض عبء استيراد المواد الغذائية على الدولة ومن بين المؤسسات الاقتصادية للصناعات الغذائية مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بولاية تبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بولاية باتنة. سيتم التطرق في هذا

المبحث إلى أربع مطالب، يتم فيها التعرف على المؤسسات محل الدراسة والمنهجية المتبعة في البحث بالإضافة إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة

أولا، الجانب التاريخي لمؤسسة مطاحن الاوراس باتنة

إن مؤسسة الرياض ERIAD أسست وفق المرسوم رقم 89/65 المؤرخ في 25 مارس 1965 المعدل والمكمل بالمرسوم 69/68 المؤرخ في 26 أفريل عام 1968 والتي كانت تشرف على إدارة الوحدات الإنتاجية عبر مختلف التراب الوطني وفق الإدارة المركزية إلى غاية 1982، أين تمت هيكلتها وبالتالي انفصلت عنها الوحدات التي كانت تابعة لها والتي تضم حاليا 93 وحدة إنتاجية تابعة لخمس مؤسسات جهوية موزعة عبر التراب الوطني كما يلي:

- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها سطيف.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها تيارت.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها سيدي بلعباس.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها الجزائر.
- مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها قسنطينة.

ثانيا، تقديم مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة

وحدة الرياض باتنة أو مطاحن الأوراس (O. A. I. C) تحمل اسم الشهيد شبشوب الصادق، تتربع هذه الوحدة على مساحة قدرها 4400 م^2 وتقع شمال المدينة بين الطريق الوطني الرابط بين قسنطينة وباتنة قرب محطة القطار، وهي مجاورة للديوان الوطني المهني الجزائري للحبوب الجافة ويعد هذا الموقع استراتيجي وذلك للتموين للمادة الأولية. كما لها وحدة أخرى تتواجد ببلدية أريس وهو موقع غير استراتيجي بسبب تواجدها في مرتفعات جبلية مما يجعل الوصول إليها في غاية من الصعوبة. وقد بدأ في إنجاز هذه الوحدة ذلك ضمن المخطط الخاص بالأوراس سنة 1969 وانتهى سنة1973

وقد مرت وحدة باتنة بمرحلتين يمكن إبرازهما فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** تمتد من سنة 1973 إلى غاية 1982 حيث كانت الوحدة تابعة للإدارة المركزية في الجزائر العاصمة تحت تسمية سمباك الشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد والعجين الغذائي والكسكس.

- **المرحلة الثانية:** تمتد من سنة 1982 إلى غاية 2017 وفق التحولات الاقتصادية التي عرفتها البلاد آنذاك، تم إعادة هيكلة المؤسسات وبموجبها انتقلت الوحدة من الإدارة المركزية إلى الإدارة الجهوية في قسنطينة تحت مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها E. R. I. A. D .تسمية

تقدر طاقتها الإنتاجية بـــ 2000 قنطار كل 24 ساعة عمل متمثلة في ثلاث أنواع من المنتجات وهي فرينة عادية وأخرى ممتازة وسميد، بالإضافة على المنتجات هناك منتوج آخر متمثل في النخالة حيث تعتبره الوحدة من الفضلات. تعتمد وحدة باتنة في تمويل نشاطها على المساهمات التي تحصل عليها من المؤسسة الأم الإدارة العامة بقسنطينة. ويتركز نشاط المؤسسة حول المهام الآتية:

- الترقية والاتجار والتخزين والتوزيع عند كل المراحل للمنتجات الصناعية الغذائية.
- اعداد وتنفيذ استراتيجيات التطوير الصناعي والتكنلوجي والتجاري وتثمين منتجات الصناعات الغذائية بما في ذلك حيازة مساهمات أو انشاء فروع أخرى.
- ممارسة كل نشاط تجاري أو صناعي أو مالي بما في ذلك أنشطة التجارة الخارجية، الاقتناء والتأجير.

وتتوفر الوحدة على موارد بشرية تتمثل في العمال المنتجين والتقنيين، منهم 52 عمال إنتاج دائمين، 47 عامل إنتاج متعاقد، أما التقنيين فيمثلون 65 أعوان التحكم، 12 إطارات. أما بالنسبة للموارد المادية فإن الوحدة تمتلك جملة من الأصول المادية التي تمكنها من القيام بالمهام التي أوكلت إليها، وتتمثل هذه الموارد في الأراضي التي تبلغ مساحتها 4400 م^2 ومباني وأدوات ومعدات وتجهيزات مكتب وموارد تعبئة وتغليف قابلة للاسترجاع ومنشآت، وعملية التمويل لهذه الوحدة بالمواد الأولية الكائن بباتنة وعين مليلة (O. A. I. C) . يتم عن طريق الديوان الوطني للحبوب الجافة

المطلب الثاني: لمحة عامة عن مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة

كانت هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية S.N.SEMPAC وهي الشركة الوطنية للصناعات الغذائية التي أنشئت بمقتضى المرسوم 375/82 المؤرخ في 1982/12/27 المتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها المكلفة بالإنتاج والتسويق، ونظرا لعدم التوثيق المؤرخ في 1990/05/19 والمتضمن بتحويل المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية الحبوب ومشتقاتها بقسنطينة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وتتفرع الى خمس مؤسسات على مختلف مناطق التراب الوطني:

- في الوسط: الجزائر العاصمة

- في الغرب: سيدي بلعباس وتيارت
- في الشرق: قسنطينة وسطيف

وتعتبر هذه المؤسسة خلية رئيسية تتفرع منها وحدات أخرى إنتاجية واقتصادية منها المركب الغذائي بالعوينات، مر هذا الأخير بعدة مراحل من نمط تسييره منذ الشروع في انجازه في أواخر السبعينيات وكان يسمى بالوحدة الإنتاجية للعجين خلال 1984 وفي سنة 1987 تم إنجاز مطحنة تسمى بوحدة الطحين والدقيق تقوم بطحن القمح الصلب واللين حيث أصبح يسمى بالمركب الغذائي بالعوينات إلى غاية انجاز مطحنة ثانية على مستوى المركب أين شرع في الإنتاج سنة 1997 واحتوائه على 3 وحدات إنتاجية، إلى جانب تكليفه بالمهمة التسويقية فأصبح يسمى المركب الصناعي التجاري بالعوينات إلى مطلع سنة 1998.

تعرض المركب لنمط جديد حظي فيه باستقلالية الإدارة، إذ انفصل عن وصاية المؤسسة الأم بقسنطينة وأصبح من الشركات القابضة وسميت المطاحن الكبرى العوينات. ومؤسسة المطاحن الكبرى العوينات كأي مؤسسة أخرى لها أهداف تسعى لتحقيقها وتتمثل في:

- إنتاج وتسويق أهم المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع على مستوى القطر الوطني وتتمثل في: الدقيق والعجائن وبعض المشتقات الغذائية التي توجه للقطاع الفلاحي وتغذية الأنعام.
- تحديث تقنيات التسويق والاتصال.
- تلبية حاجيات المستهلك
- ضمان جودة الصناعات الغذائية
- مواجهة المنافسة بتوفير الكم والنوع والسعر المناسب لضمان تنمية نشاطها وتوزيع وحداتها لتغطية حاجيات الولايات المجاورة الأخرى.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على سلسلة من الإجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو عليه، تمهيدا لإخضاع كل استدلال ووضعه على محمل الاختبار، حيث تشكل هذه الإجراءات في أساسها ما يسمى بمنهج البحث الميداني كون أنه يسمح بدراسة طرق العمل، التفكير والإحساس لدى مجموعة من الأفراد الذي يتم عن طريق الاستعانة بالمعاينة بانتقاء جزء أو عينة من مجموع هؤلاء الأفراد.

أولا، منهج الدراسة الميدانية:

يعتبر منهج الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تحليلها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها والتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء أهداف الدراسة والفرضيات التي تحاول دراستها، تم الاعتماد على العينة العشوائية الذي يعتبر الأسلوب المتوافق مع الدراسة الميدانية، كما تم تبني منهج دراسة مقارنة هذا الأخير الذي يمكن من التعمق وفهم مختلف جوانب الموضوع وكل أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء جوانبها والتحليل و الربط للصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

إضافة إلى اعتماد الدراسة على المقاربة النوعية في بداية الأمر كون هذا النوع من المناهج العلمية يستكشف لنا المواقف والسلوكيات والخبرات من خلال عدة طرق منها الملاحظة والمقابلة التي تمت مع مديري ورؤساء أقسام والعاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة، مع دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية قصد دراسة واقع نظام الحوافز وطرق تقييم اداء الافراد وأثره على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين. كما تم اللجوء في هذا الصدد إلى منهجية البحث الكمي الذي يتطلب بيانات رقمية وترتيبية سواء على شكل جداول أو فئات أو تصنيفات أو رسوم بيانية، وكل هذا لتدعيم الدراسة وتشخيص الوضعية.

ثانيا، مجتمع الدراسة في المؤسستين قيد الدراسة:

يعد حصر مجتمع وعينة الدراسة من العوامل الأساسية التي يجب على كل باحث تحديدها قبل البدء في أي بحث وهو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية التي تجمعها خاصية أو مجموعة من الخصائص. وعليه، سيتم تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها لا سيما وأن البحوث الميدانية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه.

ويقصد بمجتمع الدراسة جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو

حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة وفي بعض الأحيان يصعب الوصول الى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو آخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه. ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة البالغ عدد عمالها 189 عامل، ومطاحن الأوراس بباتنة البالغ عدد عمالها 156 عامل. وذلك نهاية ديسمبر 2015 حسب مصلحة الموارد البشرية بالشركة. وعليه اقتصرت الدراسة على جميع العمال في المؤسسات محل الدراسة وذلك لما للحوافز من دور أساسي في التأثير على معدل مستوى الأداء للأفراد والذي يبرز في إنتاجيتهم وانعكاس الاثر على الابداع الاداري لديهم.

ثالثا، عينة الدراسة في المؤسستين قيد الدراسة:

العينة هي عبارة عن جزء من المجتمع يختار بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل البحث وتكون ممثلة له فهي تغني الباحث عن دراسة كل المفردات في المجتمع الاصلي خاصة في صعوبة او استحالة دراسة كل المجتمع. اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة منهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان أفضل لأنه يعطي نوعًا من القوة للبحث، ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائيًا.

من أجل تحديد حجم العينة حسابيا تم الاستعانة بالجدول المصمم من طرف Krejcie and Morgan الذي يوضح حجم العينة المرافق لمجموعة من مستويات حجم المجتمع الاصلي، وبافتراض أن هامش الخطأ المسموح به هو 5% فإن حجم العينة المقبول إذا حجم المجتمع حسب كل مؤسسة من المؤسستين محل الدراسة موضح في المعادلة الآتية لحساب حجم العينة:

$$S = X^2NP(1-P)/d^2(N-1) + X^2P(1-P)$$

S: حجم العينة

X: قيمة Z (1.96 لمجال ثقة 95%)

N: حجم المجتمع.

P: نسبة المجتمع المراد دراسته.

d: خطأ المعاينة 5%

وعليه، يكون حجم العينة في كل مؤسسة كالآتي:

- مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات: 91 عامل.
- مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة: 78 عامل.

بعد تحديد حجم العينة إحصائيا تم توزيع الاستمارات على افراد عينة الدراسة المختارون بطريقة عشوائية وبعد فرز الاستمارات المسترجعة في كلا المؤسستين تبين أن عد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 6

عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة

المؤسسة محل الدراسة / البيان	المطاحن الكبرى العوينات		مطاحن الاوراس باتنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حجم عينة الدراسة	91	---	78	---
الاستمارات الموزعة	91	%100	78	%100
الاستمارات المسترجعة	84	%92.30	71	%91.02
الاستمارات المستبعدة	4	%4.39	6	%7.69
الاستمارات القابلة للدراسة	80	%87.91	65	%83.33

المصدر: بالاعتماد على نتائج فرز الاستبيان

لإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة البالغ عدد عمالها الاجمالي وقت إجراء الدراسة 189 عامل، تم تحديد حجم العينة العشوائية بالطرق الإحصائية المناسبة لذلك فقدر حجم العينة بـــ 78 عامل ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات على العينة المدروسة وقد تم استرجاع 71 استمارة أي بنسبة 91.02% من مجموع الاستمارات الموزعة، كما تم استبعاد 6 استمارات منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية. وعليه، أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 65 استمارة ما يعادل نسبة استجابة تقدر بـــ 83.33%.

تم تحديد حجم العينة العشوائية في المطاحن الكبرى العوينات تبسة، بـــ 91 عامل من بين المجتمع الكلي المكون من 156عامل، ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات على جميع أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مطاحن الأوراس وتم استرجاع 84 استمارة أي بنسبة 92.30% من مجموع الاستمارات الموزعة حيث تم استبعاد أربع منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية. وعليه، أصبح عد الاستمارات الصالحة للتحليل 80 استمارة من اجمالي الاستمارات الموزعة أي بنسبة استجابة87.91%.

رابعا، أدوات الدراسة الميدانية:

بغرض إتمام عمليات البحث وبناء على طبيعة البيانات التي تم جمعها تم اعتماد مجموعة من الأدوات والأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحله بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات الضرورية التي لها صلة بموضوع. ومن أهم هذه الوسائل الآتي:

1. **الوثائق والسجلات:**

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل قسم لتوزع عليها الاستمارة.

2. **المقابلة:**

استخدمت المقابلة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، كما تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسئولين معينين والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسئولي المؤسسات محل الدراسة المتمثلين أساساً في رؤساء بعض الورشات والمسؤول على مصلحة إدارة الأفراد.

والمقابلة كأداة بحث تخضع في استخدامها إلى شروط علمية حيث تتطلب خطة معينة يقوم الباحث فيها بضبط طبيعة المعلومات والبيانات المراد جمعها من أصحابها وفق خطوات معينة، فقد اعتمد على المقابلة غير المقننة بهدف التعرف على بعض الجوانب المهمة التي تساعدنا في تحديد إشكالية البحث، مستخدمين بذلك أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة وغير موجهة، من أجل إثارة العديد من النقاط والأبعاد وهذا النوع من الأسئلة هو المناسب في جعل المبحوث يسترسل في الكلام لإعطاء مزيد من المعلومات.

3. الملاحظة:

تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها، ووصف الحقائق والأحداث، كما تساعد على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين. تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة وهي ملاحظة غير موجهة للظواهر وتحدث تلقائيا بدون أن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي لكن الملاحظة كأداة منهجية لا تكفي وحدها في الدراسات العلمية، لذا فقد تم الاعتماد على المقابلة التي تمت مع بعض مديري الادارات بالمؤسسات محل الدراسة وذوي الاختصاص بالموضوع.

4. الاستمارة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة متمثلة في الاستبانة ذلك لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع. وباعتبارها من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة.

تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع. وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعدادها منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، والاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، والابتعاد عن الأسئلة المحرجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، وتكرار بعض الأسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين.

اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي؛ بينما اشمل القسم الثاني على خمسة محاور متعلقة بالفرضيات الموضوعة مسبقا.

المطلب الرابع: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة، سيتم عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل. في المؤسستين المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الاوراس باتنة. وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولا، توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يتضمن الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيع النسب المئوية والتكرارات في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومؤسسة مطاحن الاوراس باتنة.

الجدول رقم 7

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان / التكرار	التكرار		%النسب المئوية	
	مطاحن الاوراس	المطاحن الكبرى	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى
ذكور	53	71	%81.54	%88.75
إناث	12	9	%18.46	%11.25
المجمـــــــوع	65	80	%100	%100

المصدر: من إجابات أفراد العيّنة ومخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول رقم 7 أن النسبة الأكبر لمبحوثي الدراسة تغلب عليها فئة الذكور حيث تمثل ما نسبته 88.75 % و81.54 % على التوالي في مؤسستي المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 11.25% و18.46%. ويرجع ذلك إلى طبيعة بيئة العمل الصناعية في المؤسستين وثقافة المجتمع التي تلعب دوا كبيرا حيث أن معظم الإناث ليس عندهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي في مثل هذا القطاع لما فيه من صعوبات وحوادث مهنية.

ثانيا، توزيع أفراد العينة حسب العمر: يتضمن الجدول رقم 8 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر مع توضيع النسب المئوية والتكرارات. في المؤسستين محل الدراسة

الجدول رقم 8

توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان / التكرار	التكرار		%	
	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى
أقل من 30 سنة	10	12	%15.39	%15
من 31 إلى 40 سنة	23	18	%35.38	%22.5
من 41 إلى 50 سنة	11	19	%16.92	%23.75
من 51سنة فأكثر	21	31	%32.31	%38.75
المجمـــــــوع	65	80	%100	%100

المصدر: من إجابات أفراد العيّنة ومخرجات برنامج Excel

يظهر الجدول رقم 8 أن نسبة 15% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 22.5% أعمارهم بين 31 و40 سنة، ونسبة 23.75% من العينة أعمارهم بين 41 و50 سنة، ونسبة 38.75% أعمارهم من 51 سنة فأكثر. ويكشف الجدول أن غالبية المبحوثين فوق سن الخمسين سنة، حيث وصلت نسبتهم إلى 32.31% في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة و 38.78% في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات مما يؤكد أن غالبيتهم لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المؤسسات محل الدراسة.

السبب أن الوصول إلى مناصب يتطلب عدد سنوات خدمة معينة وقليل الأفراد من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمؤسسة ومتطلبات المراكز القيادية، كما أن هذه المرحلة تسمى مرحلة النضج والوعي المتكامل أي أن الفئة الغالبة هي التي تتمتع بخبرة في ميدان عملها.

ثالثا، توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: يتضمن الجدول رقم 9 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. في المؤسستين محل الدراسة

الجدول رقم 9

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

اليان / التكرار	التكرار		%	
	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى
ابتدائي	2	5	%3.08	%6.25
متوسط	13	14	%20	%17.5
ثانوي	21	28	%32.30	%35
جامعي	29	33	%44.62	%41.25
المجمـــــــوع	65	80	%100	%100

المصدر: من إجابات أفراد العيّنة ومخرجات برنامج Excel

يظهر الجدول رقم 9 أن تنوع المستوى التعليمي في العينة المبحوثة في المؤسستين محل الدراسة واغلبهم هي نسبة الجامعيين حيث تقدربـــ 44.62% في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات و41.25% في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات واقل نسبة هم ذوو مستوى ابتدائي وقدرت بـــ 3.08% و6.25% في المؤسستين مطاحن الأوراس والمطاحن الكبرى وهذا راجع قدم عمر المؤسستين حيث لم تعد توظف ذوو مستويات دنيا،

وتركيزها في التوظيف على الجامعيين حيث تساعد هذه الفئة المؤسسة، إذا أتيحت لها الفرصة، على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل، كما أن هذه النسبة المعتبرة تدل على المستوى الأكاديمي الجيد للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

رابعا، توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل: يتضمن الجدول رقم 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسستين محل الدراسة.

الجدول رقم 10

توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

البيان / التكرار	التكرار		%	
	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى	مطاحن الأوراس	المطاحن الكبرى
أقل من 5 سنوات	10	7	%15.39	%8.75
من 5 إلى 10 سنوات	17	15	%26.15	%18.75
من 10 إلى15 سنة	11	24	%16.92	%30
من 15 سنة فأكثر	27	32	%41.54	%40
المجمـــــــــوع	65	80	%100	%100

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد العيّنة ومخرجات برنامج Excel

يلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أعلاه أن نسبة 8.75% و15.39%من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات في المؤسستين محل الدراسة، واكبر نسبة هم ذوو الخبر اكبر 15 سنة حيث قدرت بـــ 40% في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات و41.54% في مطاحن الأوراس باتنة، والملاحظ هنا أن أغلبية العمال ذوو أقدمية في العمل ومرد هذا تخفيض معدلات التوظيف بالمؤسسة، واعتمادهم على العمالة المؤقتة وذوي العقود، أضف إلى ذلك فإن المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم يمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بآرائهم حول نظام الحوافز ومستويات الأداء.

وهذا ما يؤكد على ضرورة تمتع غالبية الافراد العاملين بعدد سنوات خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يساعدهم على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام العمل في المؤسسة ومواجهة التحديات التي تواجههم، وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات واتخاذ القرارات تتوافق واخلاقيات العمل في المؤسسة.

مما سبق من خلال تحليل الخصائص والبيانات الشخصية لعينة الدراسة في مؤسستي مطاحن الأوراس باتنة ومؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، وجود تقارب في خصائص عينات الدراسة ومرد ذلك تواجد المؤسستين محل الدراسة وسط بيئة وثقافة عامة متشابهة، فهذه الميزات لهينات الدراسة لم تختلف كثيرا في حدود اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات المدروسة.

خلاصة الفصل

تعاني المؤسسات الصناعية في الجزائر من ضعف في الأداء ورداءة المنتج والتكاليف. والتفكير في استراتيجية صناعية وزراعية من طرف الدولة ليس بإمكانه تحقيق الأهداف مالم يتم الالتزام بتوفير قدرات واسعة للمؤسسات الوطنية في التميز والإبداع في ظل بيئة الأعمال الراهنة وتوفير مختلف الحوافز الممكنة لتنمية روح الابداع لدى الافراد في المؤسسة.

فمن خلال الدراسة التي تعرضت الى واقع نظام نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وعلاقته بالإبداع وأداء الأفراد تم التعرف على المؤسسات محل الدراسة بفضل المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الشركتين وكانت الزيارات التي تم القيام بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي في المؤسسة بخلفية نظرية عن موضوع الحوافز والابداع وعلاقتهما وتأثيرهما على أداء الافراد العاملين.

كما تم في هذا الفصل دراسة الأدوات المنهجية المساعدة في جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة حيث تم تحديد منهج وعينة الدراسة وتحليل ابعادها وخصائصها في المؤسسات مطاحن الأوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات بمساعدة البرامج الإحصائية spss، باستعمال اكثر الادوات ملاءمة للدراسة المتمثل في الاستبيان المقسم إلى خمس محاور تدرس مختلف جوانب متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس
اجراءات الدراسة الميدانية وتحليل محاور الدارسة

للتعرف على العوامل المؤثرة على أداء الفرد العامل في المؤسسة سيتم في هذا الفصل متابعة الدراسة الميدانية بمؤسستي مطاحن الاوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات، لمعرفة مدى تأثير الابداع الاداري ونظم الحوافز بأنواعها المطبقة في المؤسستين على أداء الأفراد العاملين من خلال العينة المسحوبة التي تم اختيارها بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة.

وعليه، سيقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث تناول المبحث الاول إجراءات الدراسة الميدانية من خلال التعرف على الأساليب والأدوات المستخدمة في المعالجة الإحصائية. إضافة إلى اختبار نموذج الدراسة من خلال التعرف على نوع المعادلة ومتغيراتها المستقلة والتابعة ودراسة اعتدالية التوزيع الطبيعي واختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح لكل متغير من متغيراتها واختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع.

أما المبحث الثاني فخصص لتوضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية معالجته إحصائيا ودراسة صدق وثبات أداة الدراسة من أجل صلاحيتها للتحليل. في حين يعالج المبحث الثالث نتائج التحليل الإحصائي للمحاور الخمسة في أداة الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها ضمن الدراسة الميدانية الهادفة إلى تبيان الدور الذي يؤديه نظام الحوافز بأنواعه والابداع الاداري في تحسين مستوى الأداء للمورد البشري من خلال مخرجات برنامج SPSS انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحللة لكل عبارة في المحور عن طريق الاستبيان الموزع في المؤسستين باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاوزان النسبية ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي تم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، والتعرف على متغيرات الدراسة واعطاء نموذج وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث.

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وتشمل وصفا لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها وبيان أدوات جمع وتحميل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من المؤسستين محل الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الاحصائي والمعروف باختصار Statistical Package For Social Sciences قصد تحقيق أهداف الدراسة اختبار فرضياتها وتحليل البيانات التي تم تجميعها و توضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة البرنامج نفسه يعد كأداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية في كافة نواحي العلوم الاجتماعية ولا يعتبر هذا البرنامج الأداة الوحيدة في SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للأبحاث على الحاسب الآلي، وتقدير من أهمية برنامج تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاية عالية.

تستخدم الأساليب الإحصائية للخروج بالنتائج والقرارات لابد أن يمر في عدة خطوات، أولها تحديد المشكلة التي يراد دراستها وبتحديد هذه المشكلة تكون الركيزة الأولى لعلم الإحصاء قد تم تحديدها وهي المتغيرات. أما الخطوة الثانية بعد تحديد المشكلة فهي تحديد أداة جمع البيانات وبعد تحديد الأداة فالخطوة الثالثة هي تحديد العينة التي سيتجمع منها البيانات وطرق جمعها رابع خطوة متمثلة في ترميز البيانات وتحويلها الى ارقام أو حروف حتى يسهل إدخالها الى الحاسوب ويسهل التعامل معها، ثم إدخال هذه البيانات الى الحاسوب وتجهيزها لعملية التحليل الاحصائي، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب أهداف الدراسة المنشودة. اعتمد الباحث في ذلك على العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية ويمكن ذكر هذه الأساليب فيما يلي:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة كما تم استخدام المتوسط الحسابي ***Weiighted mean*** لوصف متغيرات الدراسة الأساسية. بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري ***Standart Deviation*** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة وكل محور من المحاور الاستبيان. فالانحراف المعياري يوضح التشتت في

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة فكلما اقتربت من الصفر فمعناه تركز الاجابات وانخفاض تشتتها، وإذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاجابات وعدم تشتتها. أما إذا كانت قيمة الانحراف المعياري واحد صحيح أو أكثر فمعناه عدم تركز الاجابات وتشتتها.

- **اختبار ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach*** لقياس ثبات أداة الدراسة إذ يعد من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة لإضفاء الشرعية والصدق عليها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة متناسقة فيما بينها حيث تكون أصغر قيمة مقبولة لألفا كرونباخ هي 0.6 وكلما زادت قيمتها تكون أفضل. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها.
- **معامل الارتباط *correlation coefficient***: ويستخدم لقياس قوّة واتجاه العلاقة الخطّية بين المتغيّرات المستقلّة نظام الحوافز والابداع الاداري والمتغيرات التّابعة أداء المورد البشري. ومن خلال الاختبار الإحصائي المُرافق لقيمته يمكن الحُكم على طبيعة العلاقة خطّية ومدى دلالتها الإحصائية بين المتغيّرين، ويحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$r = \frac{\mathrm{cov}(x, y)}{\sigma x . \sigma y}$$

وفي حالة وجود أكثر من متغيرين يحسب بالعلاقة التالية:

$$r_{1,2,3} = \sqrt{\frac{r_{12}^2 + r_{13}^2 - 2\ r_{12}\ r_{13}\ r_{23}}{1 - r_{23}^2}}$$

- **حساب قيمة مربع كاي (*Chi Square*)**: لإيجاد الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة.
- **حساب معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation*** بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للمحور، لمعرفة مدى ارتباط نظام الحوافز ومستوى الإبداع الإداري بالأداء البشري.
- **استخدام معامل التحديد *Coefficient Of Determiation*** لإعطاء توضيح وتفسير درجة التأثير بين المتغيرات التي بينها علاقة ارتباط.
- اختبار كولمجوروف سمرنوف ***Kolmogorov Smirnov*** لمعرفة معلمية التوزيع الاحتمالي لمحاور الدراسة ولاختبار اعتدالية التوزيع الإحصائي.

- لمعرفة اتجاهات مفردات الدراسة حول كل عبارة من عبارات القياس، ولتحديد درجة الموافقة العامة على خيار معين، تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الاوزان النسبية والترتيب، قصد تبيان مدى تركيز وتشتت إجابات افراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بأجزاء ومحاور الاستبانة، ذلك من أجل حوصلة النتائج لإجابات المبحوثين
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط ***Simple Regression*** وقد استخدم قصد تأكيد العلاقة بين المتغيرات وقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة بشكل مجتمع في المتغير التابع.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (***Stepwise***) بطريقة قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار ***One Sample T-Test*** لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة كل على انفراد وبشكل مجتمع في المتغير التابع، كما يستخدم هذا لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط النظري لعبارات الابداع الاداري والنظام الحوافز ومستوى الأداء للمورد البشري وبين المتوسط المحسوب لكل عبارة.
- كما تم استخدام اختبار ***Independent Sample T-Test*** لمعرفة امكانية وجود فروق ذات دلالة احصاءية في واقع الحوافز والابداع الاداري والأداء البشري تبعا للمتغيرات الشخصية.
- استعمال اسلوب اختبار تحليل التباين ذي الاتجاه الواحد ***One - Way ANOVA*** وهو اختبار تحليل التباين الأحادي قياس درجة معنوية الفروق في إجابات افراد عينة الدراسة لبيان مدى وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة الحوافز والابداع ومستوى الاداء البشري باختلاف كل من العمر والجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- اختبار التوزيع الطبيعي كلوجروف – سمرنوف ***One Sample Kolmogorove - Smirnov*** ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهو اختبار ضروري في حلة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

وحتى يكون مستوى الدلالة الإحصائية هو المحك سوف نحدد خلال هذه الدراسة مستوى الدلالة المعنوية عند 5% فأقل، باعتباره أقصى احتمال يسمح به للوقوع في الخطأ من النوع الأول في مثل هذه الدراسات. حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة

الحرج وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: متغيرات ونموذج الدراسة

سنقوم في هذه المرحلة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحميل البيانات إحصائيا، إلا أنـــه سوف يسبق ذلك تحديد نموذج ومتغيرات الدراسة تمهيدا لاختبار التوزيع الطبيعي واختبار معنويـــة وخطيـــة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع واختبار فرضيات الدراسة باستخدام مختلف الادوات الإحصائية كاختبـــار t.test واختبار تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومعامل التحديد.

ينتمي نموذج هذه الدراسة إلى النموذج الخطي العام والذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط، ولذا ينبغي فحص بيانات هذا النموذج للتحقق من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

من خلال الجانب النظري للدراسة تم تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة التي يحتويها النموذج وبعد تجميع البيانات الخاصة بكل منها نشير الى رموز كل منها:

المتغيرات المستقلة: وتتمثل في متغيرين هما

- نظام الحوافز في المؤسسة بأنواعها ونرمز له بـــ X_1
- مستوى الابداع الاداري ونرمز له بـــ X_2

المتغيرات التابعة: وتتمثل في

- أداء المورد البشري. ونرمز له بـــ **Y**

بعد تحديد المتغير التابع المعبر عن الظاهرة محل الدراسة ومجموعة المتغيرات المفسرة يتعين تحديد الصيغة الرياضية المناسبة لتقدير النموذج بالاعتماد على الاسلوب الانحدار المتعدد بمتغيرين مستقلين ويظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة انحدار متعدد كما يلي:

$$Y = f(X_1, X_2)$$

ويمكن التعبير عنه بالصيغة الرياضية الآتية:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + E_I$$

حيث:

Y: المتغير التابع

B_0: يمثل ثابت الانحدار أو قيمة المتغير التابع غذا كانت كل المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

X_1: يمثل المتغير المستقل الأول – نظام الحوافز في المؤسسة–

X_2: يمثل المتغير المستقل الثاني – مستوى الابداع الاداري في المؤسسة–

B_1: معامل الانحدار الخطي الذي يقدم مقياس تأثير المتغير المستقل الاول على المتغير التابع مـــع ثبات العوامل الاخرى.

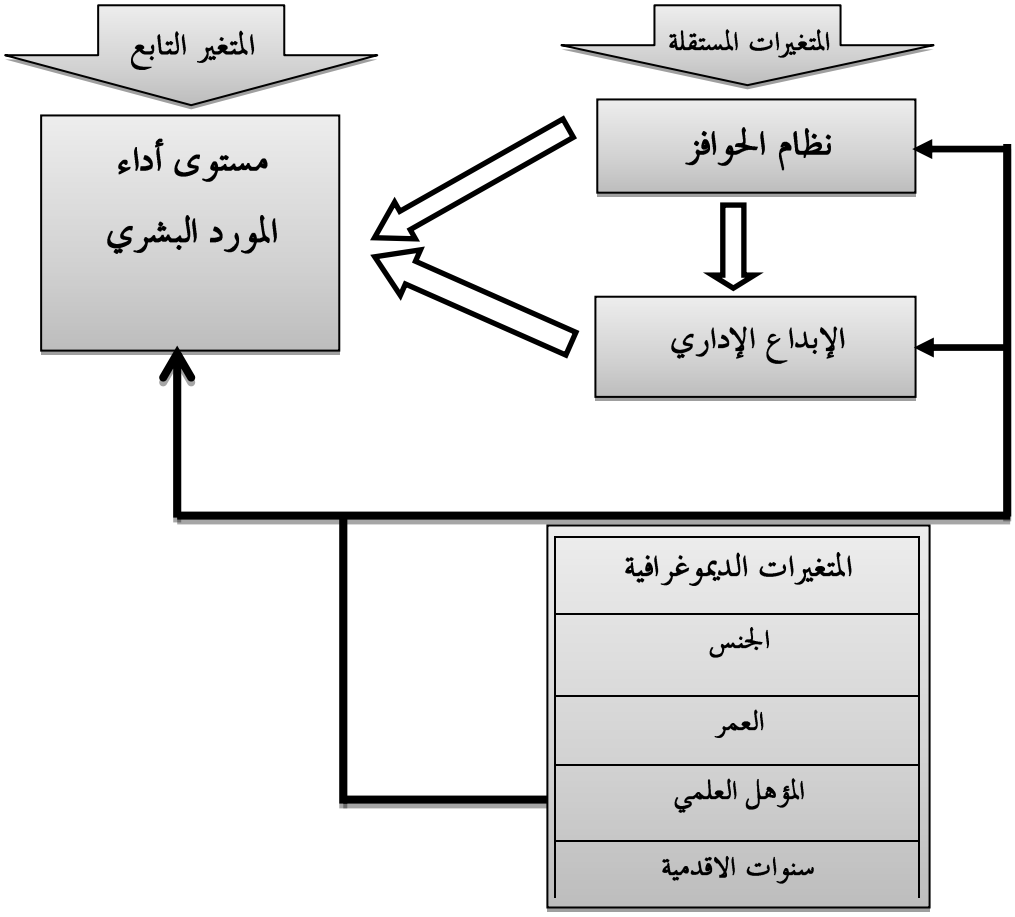
B_2: معامل الانحدار الخطي الذي يقدم مقياس تأثير المتغير المستقل الثاني على المتغير التابع مـــع ثبات العوامل الاخرى.

E_I: عنصر الخطأ العشوائي الذي يعبر عن تأثير المتغيرات الأخرى غير الموجودة في النموذج.

يمكن تقسيم وتمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي الذي يبين مخطط البحث الفرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير الاختلاف في المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة على كل من المتغير المستقل المتمثل في نظام الحوافز ومستوى الإبداع الإداري والمتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري. وفيمايلي النموذج المقترح من طرف الباحث:

الشكل رقم 5

نموذج الدراسة المقترح



يشير انموذج الدراسة إلى الفرضيات الموضوعة مسبقا لإمكانية وجود اختلافات بين استجابات عينة الدراسة تبعا للأبعاد الشخصية والوظيفية على المتغيرات الرئيسية والتابعة، بالإضافة إلى احتمال وجد علاقة تأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة.

بعد الانتهاء من صياغة الشكل الرياضي للنموذج تأتي مرحلة تقدير المعلمات وسيتم الاعتماد في عملية التقدير على بيانات الاستمارة أداة الدراسة التي تم تفريغها سابقا في برنامج SPSS. وسيتم الاعتماد في دراستنا على مستوى معنوية 0.05 في مختلف الاختبارات الاحصائية.

المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

من أجل تحليل دور نظام الحوافز بأنواعها ومستوى الابداع الاداري في تحسين أداء الافراد العاملين في المؤسسة تم بناء واختبار نموذج للدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويمكننا من اختبار الفرضيات. في هذه المرحلة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة وعلاقة الارتباط بينها.

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب التحقق من مدى اعتدالية التوزيع وأن عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي أو لا، و هذا قصد معرفة طبيعة الاختبارات التي سيتم تطبيقها إما اختبارات معلمية التوزيع إذا كانت طبيعة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعا غير طبيعيا فإن الاختبارات غير المعلمية هي المستخدمة.

حيث يستعمل فقط في حالة ما اذا كانت عينة الدراسة تفوق الد 50 مفردة من اجل ذلك سيتم الاعتماد على اختبار (*Kolmogorov-Smirnov test*) . سنعرض في البداية اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

- **الفرض العدمى Ho**: بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.
- **الفرض البديل H1**: بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 11

نتائج إختبار كولمجرو ف -سمرنوف

المجال	عدد الفقرات	قيمةz		مستوى الدلالة sig	
		المطاحن الكبرى.ع	مطاحن الاوراس	المطاحن الكبرى.ع	مطاحن الاوراس
المحور الاول	10	1.089	0.975	0.069	0.122
المحور الثاني	10	0.841	0.791	0.207	0.201
المحور الثالث	10	0.949	0.849	0.328	0.299
المحور الرابع	11	0.861	0.799	0.398	0.318
المحور الخامس	12	0.974	0.902	0.299	0.275
جميع الفقرات	53	1.278	1.188	0.289	0.273

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كلومجروف – سيمنروف، حيث القيمة الاحتمالية لجميع محاور الاستبانة كانت أكبر من مستوى الدلالة 5% في المؤسستين محل الدراسة، أي أن العينة تتوزع توزيعا اعتداليا وبذلك فإن توزيع البيانات لمجالات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات معلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: اختبار خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم اختبار خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة من خلال اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح بالإضافة إلى ذلك سيتم اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع

أولا، اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)[1] واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة 10 وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من.(0.05) ويعد هذا الاختبار مقياسا

[1] VIF :Variance Inflation Factory
VIF=1/Tolérance

لتأثير درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض ووفقا لهذا الاختبار فإن الحصول على قيمة أعلى من 5%، يعني وجود مشكلة الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة والجدول التالي يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم 12

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات		
المتغيرات المستقلة	**VIF**	**Tolerance**
نظام الحوافز	3.401	0.294
مستوى الابداع الاداري	2.724	0.367
مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة		
المتغيرات المستقلة	**VIF**	**Tolerance**
نظام الحوافز	3.134	0.319
مستوى الابداع الاداري	2.212	0.452

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين 2.212 و3.401 في المؤسستين محل الدراسة. وأن قيم اختبار التباين المسموح محددة بـــ 0.367 و0.294 في مؤسسة المطاحن الكيرى العوينات و 0.319 و0.452 في مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة وهي أكير من 0.05 . ويعد هذا مؤشرا على وجود عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة.

ثانيا، اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يستخدم هذا الاختبار حسن المطابقة لمعرفة مدى خطية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وملائمة نموذج الدراسة، ومن مخرجات برنامج (*SPSS*) للتحقق من خطية العلاقات تحصلنا على النتائج المبرزة في الجدول (*ANOVA*) وباستخدام اختبار التباين الموالي:

الجدول رقم 13

اختبار معنوية وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع

مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات						
المتغير المستقل	المتغير التابع		مجمـــــــوع المربعات	متوســـــط المريعات	قيمـــة F المحسوبة	sig
نظام الحوافز	أداء المورد البشري	الانحدار	5.892	5.892	21.043	.000
		البواقي	16.251	.198		
		الاجمالي	22.143			
مستوى الابداع	أداء المورد البشري	الانحدار	6.233	6.233	35.615	.000
		البواقي	15.751	.175		
		الاجمالي	21.984			
مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة						
المتغير المستقل	المتغير التابع		مجمـــــــوع المربعات	متوســـــط المريعات	قيمـــة F المحسوبة	sig
نظام الحوافز	أداء المورد البشري	الانحدار	6.348	6.348	21.284	.000
		البواقي	14.921	.173		
		الاجمالي	21.269			
مستوى الابداع	أداء المورد البشري	الانحدار	5.699	5.699	33.459	.000
		البواقي	16.387	.148		
		الاجمالي	22.086			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بناء على معطيات الجدول تظهر النتائج أن قيم F وفق اختبار حسن المطابقة في المؤسستين محل الدراسة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 وأن مستوى المعنوية أقل من 5% لكل العلاقات، أي أن القيم دالة إحصائيا ما يشير إلى خطية النموذج وبتالي فهو ملائم لتحديد وتفسير العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة نظام الحوافز في المؤسسة ومستوى ابداع الاداري والمتغير التابع أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: دراسة صدق الاستبيان ومراحل اعداده

تتطلب الدراسة الميدانية الاعتماد على جملة من الأدوات لضمان أفضل معالجة للموضوع، وقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره أداة واسعة الاستعمال من قبل الباحثين، لما له من مزايا في مجال قياس تطابق

وجهات النظر مع افراد العينة الموجه لها هذا الاستبيان، وذلك من خلال تحليل نتائجه وتكوين أراء عن التساؤلات المطروحة تمهيدا لاستخلاص النتائج النهائية.

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج والوصول الى الصيغة النهائية للاستبيان الذي سيتم اعتماده، يجب اولا اختبار الأداة الإحصائية من حيث صدق الاتساق الداخلي والخارجي. وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

المطلب الأول: مراحل اعداد الاستبيان

قبل توزيع الاستمارة بشكلها النهائي على أفراد عينة البحث في المؤسستين قيد الدراسة فإنها تمر بعدة مراحل يمكن أن التطرق إليها في النقاط الآتية:

أولا، تحضير الاستبيان

استكمالا لمنهجية البحث وتحقيقا لأغراضه صمم الباحث استمارة لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني، حيث تم إ عداد هذا الاستبيان وتحيينه بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة التي تناولت المتغيرات التي شملها البحث مع اجراء بعض التعديلات بما يتلاءم وموضوع البحث.

ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق، فهي أداة معدة مسبقا وفق قواعد منهجية تتضمن مجموعة من الأسئلة المختبرة التي توجه لمجموعة من المستجوبين بهدف توفير بيانات أساسية تساعد في اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها.

كما أنها تتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة. ما يعني ذلك أن إعدادها يهدف إلى ترجمة نموذج الدراسة تجريبيا وقد استخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة. وتعد الاستمارة الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للأسباب الآتية:

- تعتبر الاستمارة الأداة المفضلة في الأبحاث ذات الطبيعة الكمية؛
- غالبا ما توصى بجمع البيانات عندما يتعلق الأمر بتفسير التصورات والاتجاهات والسلوكيات؛
- تسمح بأداء الدراسة على عدد كبير من المستجوبين.

سيتم الاعتماد على المقاربة الكمية كاستراتيجية لبحثنا، والتي على أساسها سنحدد أداة جمع البيانات لاستخلاص النتائج الاستنتاجية العلمية مع الإشارة إلى أن مراجعة دراسات موضوع العلاقة بين نظم الحوافز والأداء تبين أن هذه المقاربة تعد الأكثر استخداما، وهذا يفسر أن الباحثين يفضلون الرؤية الاقتصادية والمالية للأداء. ومن منطلق أن الدراسة تهدف إلى المصادقة على النموذج الافتراضي من خلال شرح وتفسير العلاقة السببية بين الحوافز والأداء البشري والابداع الاداري تتوفر على الخصوصيات التالية:

- استخدام الطريقة الافتراضية الاستنتاجية للوصول إلى استنتاجات بشأن الموضوع الذي نبحث عنه؛
- استخدام مقاييس معروفة ثابتة وصادقة إحصائيا؛
- بيانات ذات طبيعة كمية يمكن اجراء تحليلات إحصائية علبها.

مرت عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدأت بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، بدءا بتصميمها إلى غاية معالجتها، ولقد خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل عدد من الأساتذة المختصين في علوم الإدارة تخصص إدارة الأعمال، المنهجية والإحصاء للاسترشاد بخبرتهم في وضع الأسئلة وصياغتها، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي للاستمارة. الا انه لا يمكن قياس مفهوم بواسطة سؤال واحد، وإنما الأمر يتطلب توفير أو تطوير مقاييس متعددة الأسئلة لأنها ستسمح بـــ:

- دراسة أبعاد المفهوم وزيادة مصداقية المحتوى
- الإحاطة بأخطاء القياس نتيجة إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات ومؤشراتها.
- إعداد الصدق المتميز بين المتغيرات.

لذا تم وضع منهجية تهدف إلى ضمان جودة أداة القياس، والتي تقوم على مرحلتين:

1. **المرحلة الاستكشافية:** تحتوي على أربعة خطوات، من أجل تقليص الأخطاء الارتجالية، لاسيما أثار الهالة وأثر التداخل المتعلق بالتأثير المباشر لسؤال ما على بقية الأسئلة.
2. **مرحلة المصادقة:** تقوم على ثلاث خطوات من أجل تقليص ليس فقط الأخطاء المرتبطة بتصور سيئ لأداة القياس الارتجالية وإنما أيضا الأخطاء النظامية.

في المرحلة الأولى من الدراسة تم تحديد المفاهيم المراد قياسها والمتمثلة في المتغيرات المستقل والتابع من خلال مراجعة أدبيات نظم الحوافز والابداع وأدبيات الأداء البشري. أما المرحلة الثالثة فتعلقت بجمع البيانات التي تسمح باختبار المقاييس المعتمدة بإعداد عشر مقابلات من أجل اختبار أداة القياس. وهذه المرحلة ترتبط بالمرحلة الرابعة التي تهدف إلى تطهير أداة القياس. وعقب انتهاء المرحلة الأخيرة المتعلقة بإدارة الاستمارة النهائية إزاء العينة تم مرة أخرى تقدير الصدق والثبات من أجل تقييم درجة توافق الأسئلة مع المقاييس

المعتمدة من خلال التحليل العاملي ومؤشرات ملائمة النموذج ومعامل ألفا كرونباخ. وقد تم الاعتماد على المقياس الفئوي[1] لقياس متغيرات الدراسة لاستخدامه من جهة في مجال قياس الاتجاهات والتصورات.

ثانيا، معالجة الاستبيان

تم تصميم الاستمارة للتعرف على واقع الابداع الاداري ونظام الحوافز ومستوى الأداء البشري في المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت أسئلة هذا الاستبيان بصفة بسيطة وواضحة ومختصرة، حيث حاول فيها الباحث الابتعاد عن التعقيد حتى تكون قابلة للفهم من قبل الافراد المستجوبين، وقد تضمنت استبيان الدراسة قسمين، يتضمن القسم الأول أسئلة عامة عن المستوى التعليمي والتخصص العلمي والخبرة المهنية وبعض الأسئلة التي تعطي صورة عن مدى اطلاع المجيب عن قواعد التقييم الاداء ومستوى الابداع في المؤسسة أما القسم الثاني فلقد تضمن خمسة محاور تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تناولت الجوانب المختلفة للموضوع.

بعد تصميم استبيان الدراسة بحيث يغطي فرضيات وأهداف الدراسة جاءت في صورتها النهائية كما هو مبين في قائمة الملاحق(انظر الملحق رقم1) صيغت الاستمارة في شكل أسئلة مباشرة، وتضمنت ثلاثة وخمسون (53) سؤالا تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة حيث يتكون هذا الاستبيان على فقرة تمهيدية تشرح هدف هذه الدراسة مع التأكيد على سرية الإجابة وعلى قسمين رئيسيين وهما:

- **القسم الأول** المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين: واشتملت على البيانات الآتية من الجنس والعمر والمستوى لتعليمي وسنوات الخبرة.
- **القسم الثاني** الذي يضم خمسة محاور تخص متغيرات الدراسة، يتعلق المحور الأول بمستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة المكون من 10 عبارات. ويدرس المحور الثاني واقع الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بالمؤسسة المكون من 10 عبارات. والمحور الثالث الذي يدرس مدى مساهمة الحوافز بالمؤسسة في تحسين مستوى أداء العاملين المكون من 11 فقرة. أما المحور الرابع فيتضمن 13 فقرة حول مستوى الابداع في المؤسسة. في حين المحور الخامس يتعلق بمدى مساهمة الابداع بالمؤسسة في تحسين مستوى الأداء العاملين الذي يحتوي على 9 فقرات.

---

[1] - بالنسبة لسلم القياس المستخدم في هذه الدراسة يجب التوضيح أولا إلى أنه توجد أربعة مستويات قياسية، هي:

القياس الاسمي: وهو القياس الذي يسمح للباحث بتوزيع الأشخاص أو الأشياء محل الدراسة على مجموعات معينة.

القياس الرتبي: في هذا المستوى القياسي يتمكن الباحث من ترتيب الأفراد أو الأشياء ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمتغير أو خاصية معينة.

القياس الفئوي: يسمح بقياس عمق الاختلاف بين الأفراد والجماعات المختلفة، لأنه من خلاله يتمكن الباحث من إجراء بعض العمليات الرياضية إلى البيانات التي تم تجميعها.

القياس النسبي: يعتبر من أرقى المستويات القياسية، حيث تملك الأرقام فيه جميع خصائص مقاييس الترميز والترتيب والفئوية إضافة إلى النسبية التي تعني إمكانية تسبب العناصر أو الأشياء لبعضها بالنسبة للمتغيرات المُقاسة وذلك لامتلاكه الصفر المطلق الذي يوفر بداية ثابتة للقياس.

وتم اعداد الاستمارة بالشكل المغلق الدي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال باستخدام مقياس ليكارت الخماسي المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات حيث أخذ المقياس الشكل الآتي:

- لا أوافق تماما: 1
- لا أوافق: 2
- محايد: 3
- أوافق: 4
- أوافق تماما: 5

سيتم وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي. ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في في محاور الدراسة الخمس تم اعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات اوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس.

وقد تم حساب طول الفئة الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى2 ، من 2 الى 3) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين. وعليه، يساوي طول 5/4=0.8 ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية. وهذا أصبح طول الخلايا التي من خلالها يتم مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب كما هو موضح في الجدول الآتي يلي:

الجدول رقم 15

الاوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي	اتجاه الاجابة
من 1 إلى: 1.79	من 20 % إلى 35.99%	لا أوافق تماما
من 1.80 إلى: 2.59	من 36% إلى 51.99%	لا أوافق
من 2.60 إلى: 3.39	من 52 % إلى 67.99%	محايد
من 3.40 إلى: 4.19	من 68% إلى 83.99%	اوافق
من 4.20 إلى: 5	من 84% إلى 100%	اوافق تماما

وتم اعتماد المعيار الآتي للحكم على المستوى: (الحد الأعلى- الحد الادنى) /3 = 5-1/3= 1.33

وعليه فإن:
- من 1 الى 2.33 منخفض
- من 2.34 الى 3.67 متوسط
- من 3.68 فما فوق مرتفع

من خلال ما سبق يمكن استخدام أداة الدراسة (الاستبيان) لغرض تحليل البيانات المتعلقة بموضوع البحث باستخدام مجموعة من الأساليب والاجراءات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، بغية اختبار فرضياتها والوصول إلى نتائج.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة هو التأكد من أنه سوف يقيس ما اعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، أما ثباتها فيعني الحصول على نفس النتائج عند استخدام الاستبانة لنفس المجتمع تحت نفس الظروف. اذ يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة) لذلك تم تقنين العبارات الأساسية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

أولا، صدق الاتساق الخارجي لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق الاستبيان والتأكد من الصدق الظاهري تم عرض أداة الدراسة في مرحلة أولى على أساتذة متخصصين في الإحصاء لإبداء آرائهم في مدى وضوح صياغة العبارات ومدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية والتأكد من أن أسئلته تقيس ما وضعت لقياسه، واقتراح ما هو ضروري في تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة والتأكد من استجابة عينة الدراسة لأسئلته وفهمها.[1]

وقد استجاب الباحث لملاحظات وتوجيهات المحكمين حيث تم استبعاد العبارات غير الملائمة وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، إذ بلغ عدد عبارات الاستمارة 52 عبارة قسمت على متغيرات الدراسة المتمثلة في الإبداع الإداري ونظام الحوافز وأداء المورد البشري. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.[2]

ثانيا، صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يعتبر الصدق الداخلي احد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها بعد التأكد من الصدق الظاهري. ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة. تم دراسة الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له للتأكد من صدق الاستمارة لعينة الدراسة. فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيرا يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، علما أنه يمكن تقييم معامل الارتباط كما يلي:

[1] - انظر الملحق رقم1

[2] - انظر الملحق رقم2

العلاقة ضعيفة	$-0.3 < R < +0.3$
العلاقة متوسطة	$+0.3 \leq R < +0.7$
العلاقة قوية	$+0.7 \leq R < 1$

كما تعتبر علاقة الارتباط قوية إحصائيا، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغير اقل من 0.01 أما إشارة معامل الارتباط فإذا كانت موجبة فان العلاقة طردية، وإذا كانت سالبة فان العلاقة عكسية

ثالثا، نتائج الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبيان

سيتم تحليل نتائج الاتساق الداخلي للفقرات في كل محور من محاور الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه من خلال مخرجات تظام SPSS

1. **نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول**

المتعلق بالمتغير المستقل الأول نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ويبين الجدول معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم 16

معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.820
2	0.711
3	0.811
4	0.842
5	0.904
6	0.871
7	0.512
8	0.786
9	0.643
10	0.751

المصدر: من مخرجات نظام spss

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمجموع الكلي لفقراته في المجال 0.7<R<1.0 بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور

الإشارة مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه. ما عدا الفقرة رقم 7 و9 وهي علاقة موجبة متوسطة، يمكن القول أن فقرات المحور الأول ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

2. **نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني**

يبين الجدول رقم 10 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وبين الدرجة الكلية لفقراته عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم 17

معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
11	0.559
12	0.944
13	0.870
14	0.609
15	0.720
16	0.734
17	0.688
18	0.873
19	0.535
20	0.691

المصدر: من مخرجات نظام spss

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط لكل من الفقرات 12، 13، 15، 16، 18 من فقرات المحور الثاني في المجال $0.7<R<1.0$ بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور الثاني.

3. **نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث**

يبين الجدول رقم 18 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وبين الدرجة الكلية لفقراته عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم 18

معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	معامل الارتباط
21	0.660
22	0.943
23	0.468
24	0.708
25	0.809
26	0.293
27	0.879
28	0.711
29	0.876
30	0.822
31	0.739

المصدر: من مخرجات نظام spss

بملاحظة النتائج في الجدول وباستثناء الفقرة رقم 18 حيث بلغ معامل الارتباط أقل من 0.3 ما يعني أنها علاقة طردية ضعيفة. أما الفقرات 22، 24، 25، 27، 28، 29، 30، 31 فتظهر بمعامل ارتباط بإشارة موجبة ما يدل على أنها علاقة طردية قوية وبمستوى دلالة أقل من0.01 مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا، كما أن معامل ارتباط الفقرتين 23،21 بمعامل ارتباط ذا علاقة متوسطة مقبولة. وبالنظر لهذه النتائج يمكن القول أن فقرات المحور الثالث ذات علاقة طردية قوية وصادقة.

4. نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

يبين الجدول الآتي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول رقم 19

معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	معامل الارتباط
32	0.815
33	0.854
34	0.749
35	0.840
36	0.538
37	0.490
38	0.650
39	0.721
40	0.692
41	0.801
42	0.723
43	0.746
44	0.608

من النتائج الظاهرة في الجدول يتبين أن معاملات الارتباط للفقرات 36، 38، 40، 44 ذات معامل ارتباط موجب علاقة متوسطة، أما باقي الفقرات فهي تدخل في المجال 0.7<R<1.0 بعلاقة قوية موجبة. ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل مما يبين أن جميع عبارات المحور الرابع تتمتع بدرجة صدق مما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

5. نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

يبين الجدول الآتي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وبين الدرجة الكلية لفقراته عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم 20

معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	معامل الارتباط
45	0.395
46	0.521
47	0.133
48	0.620
49	0.519
50	0.834
51	0.721
52	0.466
53	0.403

المصدر: بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط لفقرات المحور الخامس 45، 46، 48، 49، 52، 53 في المجال 0.3<R<0.7 بإشارة موجبة وهي علاقة طردية متوسطة، أما الفقرتين 50 و51 فهي تدخل في المجال 0.7<R<1.0 بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه. يمكن القول أن فقرات المحور الخامس ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا، صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم 21

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة

مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط
الاول	مستوى أداء العاملين في المؤسسة	0.7781
الثاني	الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بالمؤسسة	0.6928
الثالث	مدى مساهمة الحوافز بالمؤسسة في تحسين مستوى أداء العاملين	0.8197
الرابع	مستوى الابداع في المؤسسة	0.7433
الخامس	مدى مساهمة الابداع بالمؤسسة في تحسين مستوى الأداء العاملين	0.7911

المصدر: من مخرجات نظام spss

من الجدول أعلاه قيم معامل الارتباط كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان بإشارة موجبة ذات علاقة طردية قوية، دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. وعليه، فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجول السابق تبين صدق واتساق أبعاد محاور الدراسة مع المعدل الكلي، كما أن النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة الاتساق الداخلي للفقرات الاستبيان في كل محور من محاوره كانت ذات دلالة احصائية وتتمتع عموما بدرجة صدق مرتفعة.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها أداة البحث الاستبانة النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا اعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة أو بمعنى آخر أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات.

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس، وتتأثر أداة القياس بعدة عوامل نذكر منها:

1. **طول الاختبار**: بحيث تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى

2. **تجانس او تباين دراجات افراد العينة:** يقل معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.
3. **مدى صعوبة فهم اداة القياس:** عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب، فان أفراد العينة المستجوبة قد يلجؤوا إلى التخمين، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداة القياس.
4. **الفترة الزمنية بين قياسين بنفس اداة القياس:** إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبيا فان الظروف قد تختلف وبالتالي قد يوثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المستجوبة مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.

لقياس مدى ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لقياس مدى تناسق عبارات الاستبانة وانسجامها والتأكد من عدم حصول أي خطأ في البيانات إذا ما أعيدت الدراسة وباستخدام أداة القياس نفسها. حيث يعتبر المعامل مقبول احصائيا إذا كانت نسبته أكبر من 60% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الاستبانة قوي. ويعبر عنه بالصيغة:

$$\alpha = n\frac{n}{n-1}\left(1-\frac{\sum_i V_i}{V_t}\right)$$

حيث N: عدد فقرات العينة

V_t التباين الكلي للاستبيان

V_i تباين نتيجة الفقرات

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، إذ تعد قيمة 0.06 مقبولة إحصائيا ويلاحظ من الجدول أن نسبة معامل الثبا ت لفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة حيث بلغت مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل ألفا كرونباخ هذا المعامل يوضح فيما إذا كان الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن النسبة كانت كبيرة من النسبة المعتمدة إحصائيا الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 22

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الاول	10	0.7169	0.8446
المحور الثاني	10	0.7169	0.8446
المحور الثالث	11	0.8299	0.9109
المحور الرابع	13	0.8510	0.9224
المحور الخامس	09	0.6938	0.8329
جميع الفقرات	53	0.8940	0.9456

المصدر: من مخرجات برنامج *SPSS version21*

بالرجوع إلى نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ يتسم بثبات مرتفع لكل المحاور وقيم مرتفعة لكل جزء من اجزاء الاستبانة وكل محور من محاورها، حيث تراوحت ما بين 69.38% و85.10%، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الفقرات 89.40% هذه النتائج تشير الى أن معامل ثبات الاستبانة قوي.

وعليه، يمكن اعتبارها نسبة جيدة تصلح لأغراض البحث العلمي كونها اعلى من النسبة المقبولة و البالغة 60% ومنه فالاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة.

تتطلب الدراسة الميدانية الاعتماد على جملة من الأدوات لضمان أفضل معالجة للموضوع، حيث تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره أداة واسعة الاستعمال في الدراسات الميدانية لما له من مزايا في مجال تطابق وجهات النظر مع أفراد العينة الموجه إليها هذا الاستبيان، وذلك من خلال تحليل نتائجه وتفسيرها بالأدوات الإحصائية اللازمة لذلك.

سيتم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد العينة حول المحاور الخمسة في الاستبيان من خلال مخرجات برنامج SPSS، انطلاقا من المدخلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المحللة عن طريق الاستبيان الموزع على مفردات العينة في المؤسستين محل الدراسة. سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في كل محور من المحاور بمختلف الادوات الإحصائية من متوسط حسابي وانحراف معياري ومعامل اختلاف والتعرف على الاتجاه العام

الاجابة والاوزان النسبية للإجابات في كل فقرة من الفقرات.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المحور الأول:

للتعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسستين مطاحن الاوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات تم جمع البيانات حولها من خلال عشر فقرات تضمنها المحور الأول من الاستبيان حول واقع أداء الفرد العامل وطرق تقييم الأداء وفعاليتها. لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المحور الأول سيتم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، والأوزان النسبية ومعامل الاختلاف والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة والمبينة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 23

إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الاول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		الرتبة	
	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك
1	2.541	2.944	0.943	0.773	%29.87	%26.34	6	4
2	2.985	3.248	0.892	0.692	%27.91	%23.79	4	2
3	3.277	3.371	0.743	0.643	%21.33	%22.81	1	1
4	3.162	3.166	0.805	0.734	%23.54	%24.63	2	3
5	2.342	2.497	1.093	1.124	%32.56	%33.48	9	10
6	1.894	2.341	1.115	1.094	%32.80	%32.40	10	9
7	2.348	2.633	1.012	0.964	%31.74	%29.64	8	7
8	2.460	2.381	0.977	1.033	%31.68	%31.22	7	8
9	3.076	2.733	0.861	0.855	%25.66	%26.70	3	5
10	2.792	2.680	0.920	0.904	%29.34	%27.91	5	6
جميع الفقرات	2.687	2.799	0.432	0.521	-	-	-	-

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول الخاص بمستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة تراوحت ما بين 1.894 و3.277 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة. وبين 2.497 و3.371 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات. إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـــ 2.687 في مطاحن الأوراس و2.799 في المطاحن الكبرى، وهما أقل من المتوسط الحيادي المقدر بـــ 3 ما يعني الاتجاه نحو درجة عدم الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة المبحوثة في المؤسستين محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري الاجمالي لجميع الفقرات ضعيفة ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد.

من تحليل إجابات المحور الاول في الجدول جاءت الفقرة رقم 3 في المرتبة الأولى في اجابات افراد العينة في كلا المؤسستين محل الدراسة بمتوسط حسابي 3.277 في مؤسسة مطاحن الاوراس و3.371 في مؤسسة المطاحن الكبرى وبمعامل اختلاف ضعيف حيث أكد أفراد نسبة كبيرة منهم على أنهم يعرفون مستوى الأداء الذي يمكنهم من الحصول على مكافأة بينما نفى بقية المستجوبين معرفتهم لهذا المستوى للحصول على المكافأة وذلك بنسبة وهذا يعكس حالة من الغموض لمستوي التحفيز بالمؤسسة وعدم الوضوح الكافي للمبحوثين لما يجب أن يقوموا به للحصول على مكافأة معنوية أو مادية.

جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.162 في اجابات أفراد العينة في مؤسسة مطاحن الأوراس في نفس الفقرة جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.166 في اجابات افراد العينة في مؤسسة المطاحن الكبرى حيث أبدى نسبة كبيرة من الافراد استعدادهم التام لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة أثناء أداءهم لعملهم.

سجل أدنى متوسط حسابي لإجابات الفقرة السادسة بمقدار 1.894 وانحراف معياري 1.115 وبمعامل اختلاف كبير نسبيا مقدر بـــ 32.80% لأفراد العينة في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة في حين جاءت نفس الفقرة في المرتبة التاسعة في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بمتوسط حسابي مقدر بـــ 2.341 وانحراف معياري 1.094 وبمعامل اختلاف متماثل مع المؤسسة الاولى 32.40% حيث أبدى معظم الافراد اهتمامهم باللباس واعتباره عاملا ضروريا في حسن أدائهم ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسستين إذ تلزم الإدارة عمالها بالاهتمام باللباس وخاصة العمال الذين لهم علاقة بالعملية الإنتاجية مباشرة وأكثر عرضة للمخاطر والحوادث المهنية ومختلف الألبسة لدى العمال هي بمثابة أدوات وقاية من الحوادث.

جاءت إجابات العبارة الأولى على الافراد العاملين في المؤسستين محل الدراسة ينجزون أحيانا الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد لوجود رقابة صارمة على العمال لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.

إجابات المبحوثين حول العبارة الثانية أنهم أحيانا يلتزمون في عملهم بأوقات العمل الرسمية دون تأخير ومرد ذلك إلى بعد كلا المركبين عن المدينة وهذا يعني أن تأخر العامل عن وسائل النقل التي يوفرها المؤسسات محل الدراسة تؤدي إلى تأخره وأحيانا تغيبه طوال اليوم فلا مجال للتأخر إضافة إلى العقوبات المتعلقة بالتأخير، والتي تطبقها إدارة المؤسسة.

اتجاه إجابات أفراد العينة في المؤسستين محل الدراسة للعبارة الخامسة كانت نحو موافقتهم أنهم يلتزمون بمكان العمل وعدم التحرك وتضييع الوقت، لوجود رقابة على العمال أثناء أوقات العمل من قبل رؤسائهم في كل قسم ومصلحة في المؤسستين محل الدراسة.

أما اجابات العبارة السابعة فجاءت بمتوسط حسابي مقدر بـــ 2.348 و2.633 على التوالي في مؤسسة مطاحن الاوراس ومؤسسة المطاحن الكبرى وهو أقل من المتوسط المرجح هذا يعني أن معظم المستجوبين غير موافقين الى حد ما في الاعتماد على النفس في إنجاز الاعمال المطلوبة منهم ومرد هذا يعود إلى طبيعة العمل والذي يشغل هذا العمل، حيث نجد التخصص في العمل وكل عامل له مجاله الخاص به، فلا يمكن لأحد أن يشغل مكان آخر في غير تخصصه.

أما اجابات العبارة الثامنة في كلا المؤسستين أجمعو على انهم أحيانا يتقيدون بالقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، ومرد ذلك إلى مركزية الإدارة المطبقة، إضافة إلى عدم رغبة العاملين في الدخول في مشاكل مع الإدارة. أما الذين يرفضون الانقياد بالأوامر فهم نسبة قليلة ويمثلون العمال طويلي الخبرة والكبار في السن، فهم على معرفة وخبرة كبيرة بخبايا العمل.

اجابات الفقرة التاسعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.076 في عينة مطاحن الاوراس بينما جاءت نفس الفقرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.733 في اجابات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى اذ أبدى معظم الافراد في كلا المؤسستين أنهم غالبا ما يحاسبون في العمل على طريقة إنجاز عمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه وهذا ما ينقص من مستوى أداءهم في العمل.

أبدى المستجوبون في العينة في كلا المؤسستين في العبارة الاخيرة من المحور الاول بأنهم أحيانا يجدون مشكلة حين الانتفال من قسم إلى آخر راجع إلى شرط التخصص في بعض المجالات والتي لا يمكن أن يشغلها إلا المتخصص في المجال، كما أن لطول فترة العمل أن يسهل من انتقال العامل من قسم إلى آخر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني

لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني الخاص بالإنصاف والعدالة في منح الحوافز بالمؤسسة سيتم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، والأوزان النسبية ومعامل الاختلاف والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على المحور في المؤسستين مطاحن الأوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات والمبينة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 24

اجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني

رقم	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		الرتبة	
	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك
11	2.954	3.048	0.822	0.766	%26.31	%25.33	4	4
12	2.811	2.745	0.943	0.964	%31.47	%27.43	7	7
13	3.278	3.078	0.562	0.673	%22.46	%23.51	1	3
14	3.160	2.891	0.611	0.849	%23.58	%24.18	2	5
15	2.487	2.688	1.058	1.002	%33.80	%28.72	8	8
16	2.376	2.652	1.166	1.048	%35.27	%32.31	10	9
17	2.941	2.845	0.843	0.904	%28.34	%25.79	5	6
18	3.058	3.182	0.798	0.548	%24.95	%24.68	3	1
19	2.409	2.640	1.127	1.119	%34.18	%30.01	9	10
20	2.814	3.164	0.890	0.591	%29.88	%26.82	6	2
جميع الفقرات	2.828	2.892	0.594	0.634	-	-	-	-

المصدر: من مخرجات برنانج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني الخاص بمستوى الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بالمؤسسة تراوحت ما بين 2.376 و3.278 في مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة، وبين2.640 و3.078 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات. إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـــ 2.828 في مطاحن الأوراس و 2.892 في المطاحن الكبرى، وهما أقل من المتوسط الحيادي المقدر بـــ 3 ما يعني الاتجاه نحو درجة عدم الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة المبحوثة في المؤسستين محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعيار الاجمالي لجميع الفقرات في المحور ضعيفة ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد كما جاء معامل الاختلاف لجميع الفقرات اقل من 50% في كلا المؤسستين محل الدراسة مما يعني وجود انسجام وتوافق بين اجابات افراد العينة.

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن العبارة 13 جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.278 وانحراف معياري 0.562 في إجابات المبحوثين في مؤسسة مطاحن الاوراس، في حين جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.078 وانحراف معياري 0.673 في اجابات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى. حيث اعتبر معظم المستجوبين أنه لا يوجد تأثير لطرق وآليات منح الحوافز على أداء الأفراد العاملين في المؤسستين محل الدراسة مما يعني أن معظم أفراد العينة يتأثرون بطرق وآليات منح الحوافز والمكافآت، ولو كانت طرق توزيع ومنح الحوافز غير عادلة فستؤثر سلبًا على أدائهم الوظيفي.

من خلال تحليل الجدول جاءت إجابات العبارة 16 بأدنى متوسط حسابي قدر بـــ 2.376 وبانحراف معياري 1.116 في اجابات افراد عينة مؤسسة مطاحن الاوراس. أما في مؤسسة المطاحن الكبرى فقد حققت اجابات العبارة نفسها متوسط حسابي قدر بـــ 2.652 وانحراف معياري 1.048 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أبدى المبحوثون رأيهم أن معظم المديرين والمسئولين مروا بآليات الترقيات التي تضمن كفاءة أداء الموظف المراد ترقيته لوظيفة أعلى إلا أن هذا لا يحول ممارسة أنواع من الظلم والواسطة من قبل الإدارة في نظام الترقية لديها.

تشير إجابات الفقرة 14 في إجابات المبحوثين في كلا المؤسستين محل الدراسة أن هناك ظلم نسبي في منح الحوافز حيث أبدى معظمهم موافقتهم أما بقية المبحوثين فهم يرون أنه أحيانا يوجد نوع من الظلم من قبل الإدارة في من المكافآت ومختلف الحوافز، مما يعني أنه بصفة عامة شعور عمال المؤسسات محل الدراسة بوجود ظلم ملموس في منح الحوافز والترقيات وعدم وجود عدالة نظام الحوافز والمكافآت المقدمة.

جاءت إجابات الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية في المرتبة الأولى في إجابات أفراد العينة في مؤسسة المطاحن الكبرى .بمتوسط حسابي 3.182 وفي المرتبة الثالثة في اجابات أفراد العينة بمؤسسة مطاحن الأوراس .بمتوسط حسابي 3.058 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، حيث أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية. ومرد ذلك أن معظم أفراد العينة يرون أن التدرج الوظيفي غير مناسب ولا يساعد في زيادة رضاهم عن درجاتهم الوظيفية وذلك الشعور لا يساهم في تحسين أدائهم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثالث

لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث المتعلق بدراسة واقع مساهمة الحوافز بأنواعها المقدمة في المؤسستين ودورها تحسين مستوى أداء العاملين سيتم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات مفردات الدراسة المبينة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 25

إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		الرتبة	
	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك
21	2.845	2.243	0.769	0.861	%25.61	%29.84	4	9
22	2.055	2.087	1.124	0.966	%35.22	%31.66	10	10
23	3.050	3.125	0.718	0.649	%25.08	%24.03	3	2
24	2.581	2.411	0.890	0.829	%28.33	%26.17	6	5
25	1.933	2.278	1.194	0.746	%36.49	%27.42	11	7
26	3.329	2.940	0.657	0.781	%23.64	%25.38	2	4
27	2.514	2.249	0.922	0.803	%29.72	%28.31	7	8
28	2.811	3.020	0.833	0.710	%27.34	%24.67	5	3
29	3.352	3.187	0.621	0.592	%22.68	%23.41	1	1
30	2.391	2.201	0.968	0.695	%31.27	%26.50	8	6
31	2.133	1.847	0.991	1.108	%33.06	%33.54	9	11
جميع فقرا ت المحور	2.635	2.508	0.703	0.674				

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من مخرجات اجابات الافراد حول فقرات المحور الثالث الخاص بمساهمة الحوافز بالمؤسسة في تحسين مستوى أداء العاملين تراوحت ما بين 1.933 و3.352 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، وبين 1.847و3.187 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات. إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـــ 2.635 في مطاحن الاوراس و2.508 في المطاحن الكبرى، وهما أقل من المتوسط الحيادي المقدر بـــ 3 ما يعني الاتجاه نحو درجة عدم الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة المبحوثة في المؤسستين محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري الاجمالي لجميع الفقرات في المحور ضعيفة ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد كما جاء معامل الاختلاف لجميع الفقرات أقل من 50% في كلا المؤسستين محل الدراسة مما يعني وجود انسجام وتوافق بين إجابات افراد العينة.

المستنبط من الجدول أن اجابات العبارة 29 إيجابي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الاهمية بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدر بـــ 3.352 و3.187 وبانحراف معياري 0.621 و0.592 في المؤسستين مطاحن الأوراس والمطاحن الكبرى على التوالي. اذ أن الإجابات كانت ذات دلالة إحصائية مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه البند، إذ أبدى غالبية المبحوثين موافقتهم على العبارة فهم يرون أن حصولهم على الحافز أحيانا ترفع درجة الدقة والانضباط في العمل وأحيانا العكس من ذلك أي لا يوجد أي تأثير، وهذا راجع لنوع الحافز من جهة، وأقدمية العامل من جهة أخرى.

حققت اجابات أفراد العينة في العبارة 25 أدنى متوسط حسابي بمؤسسة مطاحن الأوراس بمتوسط حسابي قدر بـــ 1.933 وانحراف معياري 1.194 بنسبة موافقة ضعيفة من قبل المستجوبين على هذه العبارة مما يعني أن المنافسة بين العمال في أداء نشاطهم بغية جلب النظر من قبل المسؤولين عليهم في المؤسسة محل الدراسة تكاد تكون منعدمة، وهذا يعتبر من الآثار السلبية للحوافز على أداء العمال. في حين حققت إجابات الفقرة 31 في العينة بمؤسسة المطاحن الكبرى أدنى متوسط قدر بـــ 1.847 وانحراف معياري 1.108 بدرجة أهمية منخفضة وبمعامل اختلاف متوسط مقدر بـــ 33.54%.

جاءت إجابات الافراد عن الفقرة 22 إيجابي في المرتبة العاشرة من ترتيب الفقرات من حيث الاهمية في كلا المؤسستين بمتوسط حسابي قدر بـــ: 2.055 و2.087 في مؤسسة مطاحن الأوراس ومؤسسة المطاحن الكبرى على التوالي، يعني الاتجاه نحو درجة عدم الموافقة بشدة لأنها أقل من المتوسط الحسابي الحيادي. إذ أن نسبة كبيرة من المبحوثين لم يوافقوا على العبارة مما يعني بصفة عامة أن عدم العدالة في منح المكافآت بالغالب يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي لبعض الموظفين الذين لم يتلقوا مكافآت، وذلك يعني أن قيمة وكلفة المكافآت المنحرفة في اتجاهاتها تصبح عبء وتعطي نتائج عكسية سلبية على الأداء بشكل عام.

إجابات أفراد العينة في العبارة 23 إيجابي ذات دلالة إحصائية ذات أهمية متوسطة حيث جاءت اقيم المتوسطات الحسابية في كلا المؤسستين أكبر من المتوسط الحسابي الحيادي المقدر بـــ3 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه البند، حيث غالبية المبحوثين وافقوا على العبارة لاعتقادهم بأنه لا يتم الربط بين نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ونتائج تقييم الأداء.

آراء أفراد العينة في العبارة 24 ايجابي والإجابات ذات دلالة إحصائية، حيث جاءت إجابات العبارة بنفس الاهمية النسبية اذ جاءت العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـــ 2.581 وانحراف معياري 0.890 في مؤسسة مطاحن الأوراس وجاءت في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب الفقرات في مؤسسة المطاحن الكبرى بمتوسط حسابي 2.411 مما يدل على درجة التجانس العالية في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، إذ أبدى متوسط المبحوثين موافقتهم على العبارة مما يعني أن نتائج تقييم الأداء تعتبر فرصة للحصول على الحوافز وتزيد من فعالية نظام تقييم الأداء كأداة رئيسية في ترسيخ سياسة الثواب والعقاب.

إجابات الفقرة 27 من الاستبيان ذات دلالة إحصائية وبدرجة أهمية متوسطة في كلا المؤسستين محل الدراسة كما توضحه قيم المتوسط الحسابي أقل من ثلاثة في الجدول. ونسبة متوسطة من أفراد العينة أبدوا

موافقتهم على العبارة ومرد ذلك يعود إلى الاعتقاد الراسخ في أذهان المبحوثين بأن علاوة المردودية الفردية منها والجماعية تعتبر حق من الحقوق، ولا تعتبر من الحوافز التي تقدمها المؤسسة.

غالبية المبحوثين في المؤسستين محل الدراسة وافقوا على العبارة 30 ويرجع السبب في ذلك إلى الأقدمية في العمل إذ يسعى العمال القدماء إلى الاستقرار في عمل واحد وعدم التنقل من وظيفة إلى أخرى حتى ولو كانت امتيازات أخرى كارتفاع الأجر، على عكس العمال حديثي التوظيف وهذا ما أكدته توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.

المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الرابع

تم جمع البيانات حول واقع مستوى الابداع في في المؤسستين مطاحن الأوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات من خلال المحور الرابع المتضمن 12 فقرة في الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة ولعرض وتحليل الإجابات سيتم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، والأوزان النسبية ومعامل الاختلاف والدلالة الإحصائية والمبينة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 26

إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		الرتبة	
	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك
32	3.248	3.134	0.901	1.107	%28.52	%31.05	5	10
33	3.021	3.187	1.305	0.933	%32.33	%28.00	9	8
34	3.587	3.249	0.790	0.783	%26.41	%27.82	3	5
35	3.140	3.238	1.128	0.891	%31.62	%27.17	8	7
36	2.687	2.754	1.399	1.222	%34.18	%32.55	12	12
37	3.926	3.610	0.749	0.648	%25.69	%25.04	2	2
38	3.207	3.301	0.947	0.741	%29.04	%26.33	6	4
39	2.633	2.843	1.418	1.279	%35.20	%33.48	13	13
40	3.380	3.327	0.823	0.698	%27.33	%25.72	4	3
41	3.947	3.833	0.685	0.591	%25.22	%24.67	1	1
42	3.184	3.241	1.036	0.834	%30.57	%26.38	7	6
43	2.743	3.071	1.376	1.127	%33.69	%31.84	11	11
44	2.978	3.146	1.333	1.033	%33.08	%29.46	10	9
جميع الفقرات	3.206	3.225	1.189	1.233				

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن الاجابات كلها إيجابية ذات دلالة إحصائية حول مدى إدراك العاملين في العينة المبحوثة بالمؤسستين محل الدراسة لمفهوم الابداع الاداري وأهميته، فمن مخرجات إجابات الافراد حول فقرات المحور الرابع المتعلق بواقع الإبداع الإداري في المؤسسة تراوح المتوسط الحسابي ما بين 2.743 و3.947 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، ومحصور بين 3.071 و3.833 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات حيث جاءت إجابات الأفراد على جميع العبارات ذات اتجاه متقارب بين محايد وموافق.

حققت عبارات المحور الرابع متوسط حسابي إجمالي لجميع الفقرات قدر بـــ 3.206 في مطاحن الاوراس و3.225 في المطاحن الكبرى، وهما أكبر من المتوسط الحيادي المقدر بـــ 3 ما يعني الاتجاه العام لإجابات لأفراد العينة في المؤسستين محل الدراسة نحو درجة الموافقة على ما جاءت به جميع فقرات المحور الرابع. كما أن قيمة الانحراف المعياري الاجمالي لجميع الفقرات في المحور تعتبر متوسطة ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد كما أن معامل الاختلاف لجميع الفقرات أقل من 50% في كلا المؤسستين محل الدراسة مما يعني وجود انسجام وتوافق بين إجابات افراد العينة.

من تحليل إجابات المحور الرابع في الجدول جاء ترتيب الفقرات الخاصة بمستوى الإبداع في المؤسسة في رأي أفراد عينة في المؤسستين محل الدراسة متقارب، في المرتبة الأولى الفقرة رقم 41 في إجابات أفراد العينة في كلا المؤسستين بانحراف معياري 0.685 بمتوسط حسابي 3.947 بمطاحن الأوراس وانحراف معياري 0.591 ومتوسط حسابي قدر بـــ 3.833 بالمطاحن الكبرى العوينات، والقيمتين أكبر من المتوسط المرجح لأداة الدراسة ما يعني أن هناك اتفاق بين المستجوبين على أنهم يتمتعون بحرية التعبير عن رأييهم في العمل وطرح أفكارهم ومعتقداتهم ومقترحاتهم وإن كانت مخالفة لرأي رؤسائهم.

حققت إجابات أفراد العينة في العبارة 43 أدنى متوسط حسابي وجاءت في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية النسبية لجميع الفقرات المحور الرابع في كلا المؤسستين محل الدراسة. حققت الفقرة في اجابات أفراد العينة بمطاحن الاوراس متوسط حسابي قدر بـــ 2.743 وانحراف معياري 1.376 بدرجة غير موافق، أما مؤسسة المطاحن الكبرى فجاءت نفس العبارة بمتوسط حسابي 3.071 وانحراف معياري قدر بـــ 1.127 بدرجة محايد. أي أن جميع أفراد العينة في المؤسستين محل الدراسة ما بين غير موافق ومحايد على امتلاك الفرد العامل المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع وهذا يعود إلى نقص برامج التدريب والتكوين المقدمة من طرف المؤسسة للعمال لتنمية قدراتهم حسب كل اختصاص في العمل.

وفي حقيقة الأمر، فإن غالبية المبحوثين في المؤسستين محل الدراسة وافقوا على العبارات 32، 33، 34، 35، 37، 38، 40 إذ جاءت قيم المتوسط الحسابي محصورة بين 3.021 و3.926 في إجابات المستجوبين في مطاحن الاوراس، ومحصورة بين 3.187 و3.610 في إجابات المبحوثين في المطاحن الكبرى العوينات، وهي أكبر من المتوسط الحسابي الحيادي لأداة الدراسة المقدربـــ3 كما حققت العبارات قيم معال اختلاف متوسطة لكنها أقل 50% مما يعني وجود انسجام وتوافق بين إجابات افراد العينة.

المطلب خامس: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الخامس

للتعرف على مدى مساهمة الابداع الاداري بالمؤسسة في تحسين مستوى أداء العاملين في المؤسستين مطاحن الأوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات تم جمع البيانات من خلال تسع فقرات تضمنها المحور الخامس من الاستبيان حول واقع الابداع والطرق المستخدمة من قبل المؤسسة لتحفيز الإبداع لدى الفرد من أجل تحسين مستوى الأداء لديه. لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على المحور الخامس سيتم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، والأوزان النسبية ومعامل الاختلاف والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة والمبينة نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 27

إجابة أفراد العينة على فقرات المحور الخامس

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		معامل الاختلاف		الرتبة	
	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك	مطاحن.أ	المطاحن.ك
45	3.156	3.245	1.064	0.987	%28.64	%31.27	6	6
46	2.944	2.885	1.183	1.139	%31.28	%31.34	8	8
47	3.287	3.201	0.951	1.107	%27.83	%31.76	5	7
48	3.380	3.575	0.907	0.622	%27.01	%26.13	4	1
49	3.098	3.291	1.124	0.910	%29.67	%29.72	7	5
50	3.689	3.438	0.752	0.734	%24.69	%27.84	1	3
51	2.782	2.846	1.207	1.183	%32.48	%31.40	9	9
52	3.459	3.378	0.833	0.842	%26.77	%28.66	3	4
53	3.530	3.496	0.784	0.691	%25.86	%27.03	2	2
جميع الفقرات	3.258	3.261	0.843	0.861	-	-	-	-

المصدر: من مخرجات برنامج *SPSS*

من مخرجات اجابات الافراد حول فقرات المحور الخامس بمساهمة الإبداع الإداري بالمؤسسة في تحسين مستوى الأداء العاملين أن الاجابات كلها إيجابية ذات دلالة إحصائية بمتوسط حسابي تراوح ما بين 2.782 و3.689 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، وبين 2.846 و3.438 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات اذ جاءت اجابات الأفراد على جميع العبارت باتجاه متقارب بين محايد وموافق.

حقق المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـــ 3.258 في مطاحن الاوراس و3.261 في المطاحن الكبرى، وهما أكبر من المتوسط الحيادي المقدر بـــ 3 ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة المبحوثة في المؤسستين محل الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري الاجمالي لجميع الفقرات في المحور ضعيفة ما يدل على تشتت إجابات الأفراد كما جاء معامل الاختلاف لجميع الفقرات اقل من 50% في كلا المؤسستين محل الدراسة مما يعني وجود انسجام وتوافق بين اجابات افراد العينة.

من تحليل إجابات المحور الخامس في الجدول جاءت الفقرة رقم 50 في المرتبة الأولى في اجابات افراد العينة في مؤسسة مطاحن الاوراس بمتوسط حسابي 3.689 وانحراف معياري 0.752 أما في اجابات افراد العينة في مؤسسة المطاحن الكبرى فقد جاءت العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.438 وانحراف معياري 0.734 وكلا المتوسطين أكبر من المتوسط الحيادي ما يعني أن اجابات افراد العينة في المؤسستين محل ذات دلالة إحصائية وعلى اتفاق بان الإدارة تحرص على تحسين مناخ العمل وتحديد احتياجات العمال النفسية والفسيولوجية والاجتماعية وتعمل على تلبيتها لتحسين أدائهم لأعمالهم.

سجل ادنى متوسط حسابي لإجابات الفقرة 51 بمقدار 2.782 وانحراف معياري 1.207 لأفراد العينة بمؤسسة مطاحن الاوراس باتنة وبمتوسط حسابي 2.846 وانحراف معياري 1.183 لأفراد العينة بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، كانت الاجابات ذات دلالة إحصائية اذ أبدى المبحوثون عدم موافقتهم على العبارة التي تنص على أنه تتم مراجعة قواعد العمل بشكل دوري وتطويرها باستمرار بما يتلاءم وقدرات العامل وما تقتضيه الظروف ومرد ذلك هو طبيعة المؤسسة انها مؤسسة وطنية وأسس وقواعد واجراءات العمل تم وضعها مع نشأة المؤسسة و لم يتم تغييرها جذريا بما يتلاءم مع المعطيات الحالية للمؤسسة.

خلاصة الفصل

بعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الاستبيان الموزع على العينة وتحديد النموذج الخطي للدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث. تم التحقق من اعتدالية التوزيع أي أن عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها

التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كولوجروف – سيمرنوف الي دلت على أن بيانات الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي بالتالي يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة مسبقا.

كما تم التوصل إلى أن أداة الدراسة تتسم بصدق اتساق خارجي من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم بالإضافة إلى اتساقها داخليا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لفقرات كل محور من محاور الاستبيان. وارتباط كل محور مع البعد الكلي لفقرات الاستبيان حيث كانت كلها دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، كما بينت نتائج ألفا كرونباخ ثبات أداة الدراسة.

في المبحث الثالث بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي ومقدرته على تمثيل أثر المتغيرات المستقلة لكل من الحوافز والابداع في تحقيق المتغير التابع اداء المورد البشري، تم استخدام العديد من الادوات الاحصائية لتحليل المحاور الخمسة الأساسية لأداة الدراسة بعد توزيعها على أفراد العينة في المؤسستين محل الدراسة وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لمستوى الحوافز المطبقة في المؤسسة وواقع الابداع الاداري وأثرهما على أداء الافراد العاملين.

الفصل السادس

الفصل السادس
اختبار فرضيات الدراسة

بعد توضيح الجانب المنهجي والاجرائي للدراسة الذي اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على العينة في المؤسستين محل الدراسة والتأكد من ثبات أداة الدراسة وصدق الاتساق الداخلي والخارجي لها باستعمال اختبار معامل الفا كرونباخ باعتبارهما شرطان مهمان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات المطروحة بموضوعية.

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج عملية موثوق فيها تهدف إلى التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة ونظام الحوافز الذي تطبقه الإدارة ومدى تأثيره على مستوى الأداء وأثر الابداع الاداري لدى الافراد العاملين. يرتكز على القرار السليم بشأن معطيات الظاهرة المدروسة ومن ثم تأكيد أو نفي الفرضيات من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة وبناء على البيانات التي يتم تفريغها وتحليلها سيتم التوصل إلى نتائج تبين العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها من خلال الأساليب الإحصائية المعلمية المختلفة.

سيتطرق هذا الفصل لاختبار مختلف فرضيات الدراسة العدمية بتأكيدها أو رفضها حسب مجال الثقة المحدد في الدراسة بمستوى معنوية يساوي 5% من خلال تحديد الفروق الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى الابداع ونظام الحوافز ومستوى أداء العاملين تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي. كما سيتم دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في نظام الحوافز ومستوى الإبداع الإداري للعاملين والمتغير التابع المتمثل في أداء المورد البشري.

ولاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها من عدمها سيتم استخدام بعض من اساليب الاحصاء المعلمية، باعتبار أنها الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة توزيع قيم المتغيرات حسب نتائج التوزيع الطبيعي وهو التوزيع المعتدل. فبعد أن تم اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي ومقدرته على تمثيل أثر المتغيرات المستقلة في تحقيق المتغير التابع وتحليل علاقة الارتباط بينها. سيتم استخدام العديد من الادوات الاحصائية كمعامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار ستيودنت وtest.

المبحث الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها من عدمها تم استخدام بعض من اساليب الاحصاء المعلمية، باعتبار أنها الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة توزيع قيم المتغيرات حسب نتائج التوزيع الطبيعي وهو التوزيع المعتدل بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي. وسيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار (ت) للفروق بين متوسطين.[1]

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات جزئية. وفيما يلي عرض نتائج الفروق في مستويات نظام الحوافز والعوائد في المؤسستين محل الدراسة بحسب اختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الجنس.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الجنس.

1- لمعرفة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة تم تحديد مستوى المعنوية بـ 5% وهو يمثل احتمال حدوث خطأ من النوع الأول الذي يرمز له بالرمز α ولاختبار الفرضية البحثية تم اتباع الاجراءات الآتية:

- صياغة الفرضية البحثية يراد اختبارها وغالبا ما تأخذ شكل فرضية العدم التي يرمز لها بالرمز H_0 على فرض أنه سيتم رفضها وفرضية بديلة H_1 يتم قبولها في حال رفض الفرضية الصفرية.
- تحديد مستوى المعنوية α
- تحديد القيمة الإحصائية لمستوى المعنوية المشاهد
- اتخاذ القرار الإحصائي المناسب وذلك من خلال مستوى المعنوية المشاهد ومستوى المعنوية α فاذا كانت P-value أقل من α فانه يتم رفض الفرضية الصفرية على حساب الفرضية البديلة أما اذا كانت P-value أكبر من α فانه يتم قبول فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة

الجدول رقم 28

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير الجنس.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
نظام الحوافز	بين المجموعات	6.328	2	3.164	6.434	0.0724
	داخل المجموعات	17.700	97	0.492		
	المجموع	24.029	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
نظام الحوافز	بين المجموعات	6.180	3	3.084	6.374	0.0682
	داخل المجموعات	15.633	92	0.475		
	المجموع	21.813	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل التباين F المحسوبة لعامل الجنس لم تكن ذات معنوية في المؤسستين محل الدراسة حيث كانت قيمتها أقل من القيمة الجدولية وهي غير دالة إحصائيا، كما جاءت قيم مستوى الدلالة في المؤسستين بمقدار 0.0724 في مؤسسة المطاحن الأوراس باتنة وبقيمة 0.0682 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05 وهذا يعني أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الجنس غير دالة إحصائيا.

ومرد ذلك أن هناك تشابه في تصورات الجنسين من الذكور والاناث في إدراكهم لواقع نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد لدراسة ورؤيتهم لتعامل الإدارة في التعامل وتطبيق مختلف الحوافز. وعليه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الجنس.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير السن.
- **الفرض البديل** H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير السن.

الجدول رقم 29

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير السن.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
نظام الحوافز	بين المجموعات	0.500	3	0.197	2.018	0.094
	داخل المجموعات	7.930	96	0.083		
	المجموع	8.430	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
نظام الحوافز	بين المجموعات	0.159	4	0.051	1.899	0.133
	داخل المجموعات	7.129	91	0.098		
	المجموع	7.287	95			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر إذ قدرت قيمة معامل التباين F المحسوبة لعامل السن في مؤسسة مطاحن الأوراس بـــ 2.018 أما في مؤسسة المطاحن الكبرى فقدرت بـــ 1.899 وكلتا القيمتين أقل من القيمة الجدولية وهي غير دالة إحصائيا، كما جاءت قيم مستوى الدلالة في المؤسستين قيد الدراسة على التوالي بمقدار 0.094 و 0.133 وهما أكبر من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05 وهذا يعني أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير السن غير دالة إحصائيا.

ومرد ذلك أن هناك تشابه في تصورات مختلف الفئات العمرية في إدراكهم لواقع نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد لدراسة. وعليه، تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير السن.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- **الفرض البديل** H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 30

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير المستوى التعليمي.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
نظام الحوافز	بين المجموعات	2.587	2	1.189	6.722	0.075
	داخل المجموعات	15.622	97	0.625		
	المجموع	18.209	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
نظام الحوافز	بين المجموعات	1.982	3	1.274	5.714	0.084
	داخل المجموعات	16.433	92	0.511		
	المجموع	18.415	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن إدراك أفراد العينة المدروسة لنظام الحوافز في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا فقد بلغت قيمة معامل الاحدار 6.722 عند مستوى دلالة 0.753 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوي الفرضي المقدر بـــ 0.05 وهذا راجع لتقارب تصورات الأفراد العاملين في المؤسسة لنظام الحوافز المطبق سواء كان مستواهم التعليمي منخفض أو مرتفع. وعليه، تم قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بمؤسسة مطاحن الأوراس.

أما بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى فقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أ قيمة معمل الانحدار قدرت بـــ 5.714 عند مستوى دلالة 0.084 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج المحدد مسبقا في الدراسة أي أن ادراك أفراد العينة لنظام الحوافز في المؤسسة تبعا لنتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا.

وعليه، تم قبول الفرص العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا للمستوى التعليمي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم 31

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مقياس نظام الحوافز حسب متغير الأقدمية.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
نظام الحوافز	بين المجموعات	0.742	2	0.371	0.675	0.042
	داخل المجموعات	13.287	97	0.549		
	المجموع	14.029	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
نظام الحوافز	بين المجموعات	1.841	3	0.764	1.502	0.038
	داخل المجموعات	26.881	92	0.810		
	المجموع	28.722	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأفراد العاملين في المؤسستين إذ قدرت قيمة معامل التباين F المحسوبة لعامل الأقدمية في مؤسسة مطاحن الأوراس بـــ 0.675 أما في مؤسسة المطاحن الكبرى فقدرت بـــ 1.502 وكلتا القيمتين أقل من القيمة الجدولية وهي غير دالة إحصائيا، لكن جاءت قيم مستوى الدلالة في المؤسستين قيد الدراسة على التوالي بمقدار 0.042 و 0.038 وهما أقل من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05

وهذا يعني أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية دالة إحصائيا. ومرد ذلك إلى أن هناك طول الخبرة المهنية لدى الفرد العامل تؤثر على تصورات مختلف الفئات العمرية في إدراكهم لواقع نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد لدراسة. وعليه، تم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها من عدمها تم استخدام بعض من اساليب الاحصاء المعلمية، باعتبار أنها الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة توزيع قيم المتغيرات حسب نتائج التوزيع الطبيعي وهو التوزيع المعتدل بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي. وسيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار (ت) للفروق بين متوسطين.

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات جزئية وفيما يلي عرض لنتائج الفروق في المستويات نظام الحوافز والعوائد في المؤسستين محل الدراسة بحسب اختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم 32

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	4.350	2	0,799	0,498	0,095
	داخل المجموعات	15.322	97	0.119		
	المجموع	19.672	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	3.824	3	0.354	1.337	0.267
	داخل المجموعات	16.733	92	0.264		
	المجموع	20.557	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل التباين F المحسوبة لعامل الجنس لم تكن ذات معنوية في المؤسستين محل الدراسة حيث كانت قيمتها أقل من القيمة الجدولية وهي غير دالة إحصائيا، كما جاءت قيم مستوى الدلالة بمقدار 0.095 في مؤسسة المطاحن الأوراس باتنة وبقيمة 0.267 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05 وهذا يعني أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين تبعا لمتغير الجنس غير دالة إحصائيا.

ومرد ذلك أن هناك تشابه في تصورات الجنسين من الذكور والاناث في إدراكهم لواقع الإبداع الإداري في المؤسستين قيد لدراسة. وعليه، تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن.

الجدول رقم 33

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.065	2	0.266	2.056	0.091
	داخل المجموعات	10.237	97	0.130		
	المجموع	11.302	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.393	3	0.166	0.822	0.682
	داخل المجموعات	8.631	92	0.237		
	المجموع	10.024	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر للأفراد العاملين في المؤسستين إذ قدرت قيمة معامل التباين F المحسوبة في مؤسسة مطاحن الأوراس بـــ 2.056 أما في مؤسسة المطاحن الكبرى فقدرت بـــ 0.822 وكلتا القيمتين أقل من القيمة الجدولية وهي غير دالة إحصائيا، كما جاءت قيم مستوى الدلالة في المؤسستين قيد الدراسة على التوالي بمقدار 0.091 0.682 وهما أكبر من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05

وهذا يدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الإبـــداع الإداري للأفراد العاملين تعزى لمتغير العمر وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري ترجع لمتغير العمر بالنسبة لهذه المحاور.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- **الفرض البديل** H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 34

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المستوى التعليمي.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.480	2	1.028	6.410	0.084
	داخل المجموعات	15.721	97	0.733		
	المجموع	18.201	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.842	3	0.982	6.833	0.076
	داخل المجموعات	16.077	92	0.735		
	المجموع	17.919	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن إدراك أفراد العينة المدروسة لواقع الإبداع الإداري في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 6.410 عند مستوى دلالة 0.084 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوي الفرضي المقدر بـــ 0.05 وهذا راجع لتقارب تصورات الأفراد العاملين في المؤسسة لواقع الإبداع الإداري سواء كان مستواهم التعليمي منخفض أو مرتفع. وعليه، تم قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة.

أما بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات فقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار قدرت بـــ 6.833 عند مستوى دلالة 0.076 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج المحدد مسبقا في الدراسة أي أن ادراك أفراد العينة لمستوى الإبداع الإداري في المؤسسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا.

وعليه، قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري تبعا للمستوى التعليمي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأقدمية.
- **الفرض البديل** H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس الإبداع الإداري تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم 35

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الأقدمية.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.027	2	0.487	1.684	0.097
	داخل المجموعات	12.384	97	0.320		
	المجموع	13.411	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.184	3	0.655	1.018	0.142
	داخل المجموعات	14.709	92	0.401		
	المجموع	15.893	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأفراد العاملين في المؤسستين إذ قدرت قيمة معامل التباين F المحسوبة لعامل الأقدمية في مؤسسة مطاحن الأوراس بـــ 1.684 أما في مؤسسة المطاحن الكبرى فقدرت بـــ 1.018 وكلتا القيمتين دالة إحصائيا أقل من القيمة الجدولية ، كما جاءت قيم مستوى الدلالة في المؤسستين قيد الدراسة على التوالي بمقدار 0.097 و0.142 وهما أقل من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05

وهذا يعني أن الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس مستوى الإبداع الإداري للأفراد العاملين تبعا لمتغير الأقدمية دالة إحصائيا. ومرد ذلك إلى أن هناك طول الخبرة المهنية لدى الفرد العامل تؤثر على تصورات مختلف الفئات العمرية في مساهمتهم لتحسين الإبداع الإداري في المؤسستين قيد لدراسة. وعليه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مقياس نظام الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير الأبعاد الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها من عدمها تم استخدام بعض من اساليب الاحصاء المعلمية، باعتبار أنها الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة توزيع قيم المتغيرات حسب نتائج التوزيع الطبيعي وهو التوزيع المعتدل بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي. وسيتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار (ت) للفروق بين متوسطين.

تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات جزئية وفيما يلي عرض لنتائج الفروق في المستويات نظام الحوافز والعوائد في المؤسستين محل الدراسة بحسب اختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

- **الفرض البديل** H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير الجنس.

الجدول رقم 36

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الأداء البشري حسب متغير الجنس.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	4.650	2	0.651	1.348	0.127
	داخل المجموعات	15.255	97	0.372		
	المجموع	19.905	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	3.824	3	0.368	1.409	0.083
	داخل المجموعات	16.733	92	0.273		
	المجموع	20.557	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل التباين F المحسوبة لعامل الجنس لم تكن ذات معنوية في المؤسستين محل الدراسة حيث كانت قيمتها أقل من القيمة الجدولية ذات دلالة إحصائيا، كما جاءت قيم مستوى الدلالة بمقدار 0.127 في مؤسسة المطاحن الأوراس باتنة وبقيمة 0.083 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات وكلتا القيمتين أكبر من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05

وعليه، تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد العينة في المؤسستين قيد الدراسة حول أداء الأفراد العاملين تبعا لمتغير الجنس.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير السن.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير السن.

الجدول رقم 37

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الأداء البشري حسب متغير العمر

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	0.361	2	0.485	1.724	0.097
	داخل المجموعات	11.100	97	0.340		
	المجموع	11.461	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	0.840	3	0.322	1.460	0.086
	داخل المجموعات	10.245	92	0.704		
	المجموع	11.085	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر للأفراد العاملين في المؤسستين إذ قدرت قيمة معامل التباين F المحسوبة في مؤسسة مطاحن الأوراس بـــ 1.724 أما في مؤسسة المطاحن الكبرى فقدرت بـــ 1.460 والقيمتين أقل من القيمة الجدولية وهي دالة إحصائيا، كما جاءت قيم مستوى الدلالة في المؤسستين قيد الدراسة على التوالي بمقدار 0.097 ، 0.086 وهما أكبر من مستوى الدلالة الحرج المقدر بـــ 0.05

وهذا يدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حـــول مســـتوى أداء الأفراد العاملين تعزى لمتغير العمر وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية في أبعاد مستوى الأداء البشري ترجع لمتغير العمر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 38

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الأداء البشري حسب متغير المستوى التعليمي.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	1.842	2	0.891	2.584	0.281
	داخل المجموعات	16.420	97	0.745		
	المجموع	18.262	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	1.728	3	0.749	2.708	0.109
	داخل المجموعات	15.307	92	0.508		
	المجموع	17.035	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة المدروسة لمستوى الأداء البشري في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 2.584 عند مستوى دلالة 0.281 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوي الفرضي المقدر بـــ 0.05 بالتالي فإن إدراك افراد العينة المدروسة لمستوى أدائهم في المؤسسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا. وعليه، تم قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة.

أما بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات فقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار قدرت بـــ 2.708 عند مستوى دلالة 0.109 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج المحدد مسبقا في الدراسة أي أن ادراك أفراد العينة لمستوى أداءهم في المؤسسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائيا.

وعليه، بناءً على النتائج السابقة تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري تبعا للمستوى التعليمي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على:

- **الفرض العدمي** Ho : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات أداء أفراد عينات المؤسستين قيد الدراسة تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم 39

نتائج تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة على أبعاد مستوى الأداء البشري حسب متغير الأقدمية.

متغير الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	1.384	2	0.358	1.984	0.094
	داخل المجموعات	16.570	97	0.322		
	المجموع	17.954	99			
مؤسسة لمطاحن الكبرى العوينات						
مستوى الأداء البشري	بين المجموعات	1.581	3	0.458	1.840	0.072
	داخل المجموعات	16.489	92	0.307		
	المجموع	18.070	95			

المصدر: من مخرجات نظام SPSS

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه الخاصة بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة أن هناك تشابه في آراء مختلف الأفراد ذوي الخبرة في إدراكهم لمستوى أدائهم، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 1.984 عند مستوى دلالة 0.094 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوي الفرضي المقدر بـــ 0.05 بالتالي فإن إدراك افراد العينة المدروسة لمستوى أدائهم في المؤسسة تبعا لمتغير الأقدمية دال إحصائيا أي لا توجد فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في العمل. وعليه، تم قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بمؤسسة مطاحن الأوراس باتنة.

أما بالنسبة لمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات فقد بينت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار قدرت بـــ 1.840 عند مستوى دلالة 0.072 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج المحدد مسبقا في الدراسة أي أن ادراك أفراد العينة لمستوى أداءهم في المؤسسة تبعا لمتغير الأقدمية دال إحصائيا.

وعليه، بناء على النتائج السابقة تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في متوسطات استجابات أفراد عينات المؤسستين محل الدراسة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري تبعا للمستوى التعليمي.

من خلال النتائج السابقة يتبين أن اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة لم تؤثر بشكل دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05 في تصورات أفراد العينة المبحوثة في المؤسستين قيد الدراسة تبعا لأدائهم

المبحث الرابع: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

في هذا المبحث سيتم محاولة الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة وتوضيح نوع العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين ومستوى الإبداع الإداري للفرد العامل في المؤسستين محل الدراسة من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في المؤسستين قيد الدراسة وأداء مواردها البشرية وقد تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات جزئية. ولاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها من عدمها تم استخدام بعض من اساليب الاحصاء المعلمية كمعامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار ستيودنت وtest.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

- **الفرض العدمي** H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين أداء مواردها البشرية.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين أداء مواردها البشرية.

لاختبار الفرضية في المؤسستين محل الدراسة تم استخدام اختبارT-test[1] اضافة الى نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: 40

نتائج اختبار T-test وتحليل الانحدار للفرضية الأولى

مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	انحراف الخطأ	قيمةBeta	t المحسوبة	sig
مساهمة الحوافز في تحسين الأداء للعاملين	0.421	0.17	0.091	0.479	4.028	0.071
مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	انحراف الخطأ	قيمةBeta	t المحسوبة	sig
مساهمة الحوافز في تحسين الأداء للعاملين	0.408	0.16	0.083	0.433	3.945	0.060

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه وجود تأثير ذو دلالة احصاءية للحوافز على مستوى أداء العاملين في المؤسستين محل الدراسة لكن هذا التاثير ضعيف نسبيا، اذ بلغ معامل الارتباط 0.421 في مؤسسة المطاحن الكبرى و0.408 في مؤسسة مطاحن الاوراس، أما معامل التحديد فقد فسر ما نسبته 17% في التغيرات في الأداء الناتجة عن نظام الحوافز المطبقة في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات في حين قدر معامل التحديد بـــ 16% في مؤسسة مطاحن الأوراس والباقي يعود لعوامل أخرى بما نسبته 84% في مطاحن الاوراس و83% في المطاحن الكبرى.

بالنسبة إلى معلمة Beta فهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في المؤسستين محل الدراسة. كما تشير نتائج الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 3.945 عند درجات حرية 9

1- لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائيا أم لا، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من0.05

أكبر من tالجدولية في مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة في حين قدرت قيمتها في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بـــ 4.028 وهي أكبر من t الجدولية.

وبينت نتائج اختبار T-test أن القيمة الاحتمالية في كلا المؤسستين محل الدراسة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05>sig، قدرت بـــ 0.07 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات و0.061 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة وهما أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز عند مستوى معنوية 0.05 على تحسين الأداء للعاملين في المؤسستين محل الدراسة.

ولتأكيد النتيجة السابقة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم: 41

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الحوافز ومحور أداء العاملين

نظام الحوافز		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مؤسسة المطاحن الكبرى	الانحدار	**1.457**	**1.457**	**14.302**	**0.073**
	–	**10.59**	**0.108**	–	–
	المجموع	**12.047**	–	–	–
مؤسسة مطاحن الأوراس	الانحدار	**1.401**	**1.401**	**9.453**	**0.091**
	–	**13**.041	**0.148**	–	–
	المجموع	**14.442**	–	–	–

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الحوافز ومحور أداء العاملين يتضح أن قيم معامل الانحدار F لعلاقة بعد نظام الحوافز مع محور أداء العاملين في المؤسستين محل الدراسة دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث قدرت 0.073 في مؤسسة المطاحن الكبرى. و0.091 في مؤسسة مطاحن الأوراس. وهذا ما يتوافق من نتائج معمل الارتباط التي تم حسابها في الجدول السابق.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

- **الفرض العدمي** H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين مستوى الإبداع الإداري لمواردها البشرية.
- **الفرض البديل** H_1 : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظام الحوافز المطبق في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين مستوى الإبداع الإداري لمواردها البشرية.

ولاختبار الفرضية في المؤسستين محل الدراسة تم استخدام اختبار T-test إضافة الى نتائج تحليل الانحدار

الجدول رقم: 42

نتائج اختبار T-test وتحليل الانحدار للفرضية الثانية

مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	انحراف الخطأ	قيمةBeta	t المحسوبة	sig
مساهمة الابداع في تحسين الأداء للعاملين	0.672	0.451	0.072	0.562	3.458	0.023
مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	انحراف الخطأ	قيمةBeta	t المحسوبة	sig
مساهمة الابداع في تحسين الأداء للعاملين	0.698	0.487	0.084	0.631	3.197	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم أن قيمة معامل التحديد في نتائج الاختبار الخاصة بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات تفسر ما قيمته 45% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء المورد البشري يرجع الى تأثير الابداع الاداري والقدرات الابداعية للأفراد في العمل، كما قدرت قيمة معامل التحديد في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة بـــ 48% وتعتبر القيمتان ايجابيتان وهذا منطقي على مستوى عينة الدراسة حيث ارتفاع هذه القيمة تدل على الوعي لدى الافراد العاملين بأهمية الإبداع ودوره الفعال مما أثر ايجابا على أداءهم.

أما بالنسبة إلى معلمة Beta فهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في المؤسستين محل الدراسة. كما بينت نتائج اختبار T-test أن القيمة الاحتمالية في المؤسستين محل الدراسة كانت أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05 مما يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين مستوى الابداع للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

ولتأكيد النتيجة السابقة تم تحليل الانحدار الخطي البسيط جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم: 43

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى الإبداع الإداري ومحور أداء العاملين

نظام الحوافز		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مؤسسة المطاحن الكبرى	الانحدار	1.387	1.387	14.033	0.060
	–	10.34	0.183	–	–
	المجموع	11.707	–	–	–
مؤسسة مطاحن الأوراس	الانحدار	1.680	1.680	9.714	0.089
	–	13.233	0.307	–	–
	المجموع	14.913	–	–	–

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الحوافز ومحور أداء العاملين يتضح أن قيم معامل الانحدار F لعلاقة بعد نظام الحوافز مع محور أداء العاملين في المؤسستين محل الدراسة دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث قدرت 0.06 في مؤسسة المطاحن الكبرى. و0.089 في مؤسسة مطاحن الأوراس. وهو ما يتوافق من نتائج معمل الارتباط التي تم حسابها في الجدول السابق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

- **الفرض العدمي** H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى الإبداع الإداري في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين أداء مواردها البشرية.
- **الفرض البديل** H_1: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى الإبداع الإداري في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين أداء مواردها البشرية.

ولاختبار الفرضية في المؤسستين محل الدراسة تم استخدام اختبار T-test اضافة الى نتائج تحليل الانحدار

الجدول رقم: 44

نتائج اختبار T-test وتحليل الانحدار للفرضية الثالثة

مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	انحراف الخطأ	قيمةBeta	t المحسوبة	sig
مساهمة الابداع في تحسين الأداء للعاملين	0.672	0.451	0.072	0.562	3.458	0.023
مؤسسة مطاحن الاوراس باتنة						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	انحراف الخطأ	قيمةBeta	t المحسوبة	sig
مساهمة الابداع في تحسين الأداء للعاملين	0.698	0.487	0.084	0.631	3.197	0.042

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي تساوي 0.672 عند مستوى دلالة 0.023 في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، وقدرت قيمتـــها بـــــ 0.698 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة عند مستوى دلالة 0.042، وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج. كما أن قيمة معامل التفسير تساوي 0.451 في المطاحن الكبرى العوينات و0.487 في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، وهذا يعني أن الإبداع الإداري يفسر 4.51% في المؤسسة الأولى و4.87% في المؤسسة الثانية من التغير الحاصـــل في مستوى الأداء الوظيفي وهو تأثير ضعيف.

كما بينت نتائج اختبار T-test أن القيمة الاحتمالية في المؤسستين محل الدراسة كانت أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية العدمية التي تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى الإبداع الإداري في المؤسستين قيد الدراسة وتحسين أداء مواردها البشرية.

كما تم تحليل الانحدار الخطي البسيط لمحوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وقد جاءت النتـــائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم: 45

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمستوى الإبداع الإداري ومحور أداء العاملين

نظام الحوافز		مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مؤسسة المطاحن الكبرى	الانحدار	1.298	1.298	13.471	0.074
	–	11.094	0.347	–	–
	المجموع	12.392	–	–	–
مؤسسة مطاحن الأوراس	الانحدار	1.581	1.581	10.482	0.068
	–	12.617	0.486	–	–
	المجموع	14.198	–	–	–

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط لنظام الحوافز ومحور أداء العاملين يتضح أن قيم معامل الانحدار F لعلاقة بعد نظام الحوافز مع محور أداء العاملين في المؤسستين محل الدراسة دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث قدرت 0.074 في مؤسسة المطاحن الكبرى. و0.068 في مؤسسة مطاحن الأوراس. وهو ما يتوافق من نتائج معمل الارتباط التي تم حسابها في الجدول السابق.

خلاصة الفصل:

أتاحت دراسة المقارنة بين مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات، التي تعرضت إلى واقع الإبداع ونظم الحوافز وأثرهما على أداء المورد البشري بتحديد درجة الأهمية لأداء الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة، والكشف عن دور نظم الحوافز في تأثيرها على المورد البشري، والتعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتحسين أداء الفرد العامل.

بعد اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتحليل الإحصائي ومقدرته على تمثيل أثر المتغيرات المستقلة لكل من الحوافز والإبداع في تحقيق المتغير التابع أداء المورد البشري، تم استخدام العديد من الأدوات الاحصائية كمعامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار ستيودنت و T.test لاختبارات فرضيات الدراسة وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لمستوى الحوافز المطبقة في المؤسسة وواقع الإبداع الإداري وأثرهما على أداء الافراد العاملين.

تم التوصل إلى غياب وعي العمال بأهمية الحوافز المطبقة وكيفية الحصول عليها ونقص التدريب والتكوين من قبل الإدارة للأفراد العاملين في مجال تنمية روح الإبداع لديهم الذي هو موجود لكن ليس بالصورة الكافية لإعطاء نتائج جيدة في تحسين أداءهم، كل هذه الأسباب حالت دون تحسين أداء المورد البشري مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.

كما تم التعرف على العلاقة التي تربط بين المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس والسن والأقدمية والمستوى التعليمي وتأثيرها على مستوى الابداع الإداري للأفراد العاملين ونظام الحوافز ومستوى الأداء في كل مؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذا البحث الذي ركز على دراسة علاقة بالغة الأهمية لمحاولة الكشف عن طبيعة تأثير نظـــام الحوافز على أداء الأفراد العاملين وانعكاس العلاقة على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصناعية حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة، إضافة لاحتواء الدراســـة على مجوعة من الفرضيات القابلة للاختبار بالأساليب الإحصائية المناسبة.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خـــلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة، من أجل زيادة أداء المورد البشري ومستواه الإبداعي مما ينعكس على زيادة الأداء الكلي للمؤسسة. إذ بينت الدراسة أهمية متغير الحـــوافز مـــن خلال دوره في الرفع من مستوى الأداء البسري وانعكاس العلاقة على مستوى الإبداع الإداري لـــدى الفـــرد العامل.

وتم معالجة تلك المشكلة من كافة جوانبها من خلال الفصول الستة للبحث، ففـــي الفصـــل الأول تم استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بنظام الحوافز ومختلف المدراس والنظريات المفسرة له ومتطلبـــات وأســـس تحقيقه وكيف يمكن أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله باعتباره عامل مهم في التأثير على ســـلوك الفـــرد وتحسينه. فنظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسة ويعتبر الضمانة الأساسية لكفـــاءة الإنتـــاج وبالتالي كفاءة الأداء من خلال خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة وتشجع علـــى اســـتمرار الجهود المتناسقة بين جميع الأطراف في المؤسسة.

وفي الفصل الثاني تم التعرض إلى متغير آخر في البحث المتمثل في الإبداع الإداري للفرد العامل من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية والتعرف على العناصر والعوامل المؤثرة في الإبداع الإداري ومختلف المعوقات التي تقابله والأساليب العلمية المستعملة في توليد الأفكار الإبداعية وأثرها على أداء المـــورد البشـــري بالمؤسســـة. فالحاجة أصبحت ملحة لتشجيع العمل الإبداعي من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب والبحث عن الحلـــول التي يمكن بواسطتها التغلب على تلك العوامل التي تعيق العمل الإبداعي أو على الأقل التخفيف مـــن درجـــة وجودها في المنظمات.

أما في الفصل الثالث فقد تم التعرف على المفاهيم المرتبطة بأداء المورد البسري باعتباره مـــن المفـــاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام بالغ لدى المنظمات التي تسعى لتحقيق الاستمرار والنجاح، فالأداء البشري يتحدد

نتيجة لقوى ضمن نطاق ظروف العمل التي يعيشها العاملون ومن بينها مستوى الإبداع الإداري لديه ونظـــام الحوافز المطبق في المؤسسة. كما تم تطرق في الفصل نفسه إلى كيفية تقيم الأداء الوظيفي والطـــرق المتبعـــة في ذلك، لأن تقييم الأداء من العوامل الأساسية لنجاح المنظمات فتعدد طرق التقييم ومعايير ووسائل القياس يمكن المنظمة من توفير نظم معلومات شاملة عن أداء العاملين فيها، كما توفر نتائج التقييم المعلومات اللازمة لاتخـــاذ القرارات اللازمة والضرورية في المؤسسة.

ومن خلال الفصول الثلاث الأخيرة في الدراسة تم معالجة موضوع البحث ميدانيا واختبار الفرضـــيات الموضوعة مسبقا، حيث تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة من خلال التعرف على الأهمية الاقتصادية لقطـــاع الصناعات الغذائية في الجزائر مع التعريف بمؤسسات الدراسة المتمثلة في مؤسسة المطاحن الكـــبرى العوينـــات بتبسة ومطاحن الاوراس باتنة. وتبيان منهجية ومجتمع الدراسة وكيفية إعداد اختيـــار العينـــة مـــع توضـــيح الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة في كلا المؤسستين قيد الدراسة.

كما تم معالجة مخرجات بيانات الاستمارة أداة الدراسة إحصائيا للتعرف على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ومطاحن الأوراس باتنة على عينـــة تضم 145 عاملاً موزعة بين المؤسستين (80 عامل في مؤسسة المطاحن الكبرة العوينات و65 عامل في مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة)، حيث تم استبعاد عدد من المفردات الغير الصالحة للدراسة وتم دراسة صدق وثبـــات اداة الدراسة إحصائيا للتأكد من صلاحيتها للتحليل من خلال البحث عن إثبات أو نفي فرضـــيات الدراســـة الموضوعة سلفا.

بعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على العمال في المؤسسات محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار الفرضيات الرئيسية الأربعة والتوصل إلى نتائج بينت أنه لا يوجد أثر لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسستين قيد الدراسة حيث توافقت مع النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل محور الدراسة الثالث إذ أن نتائج اختبار مربع كاي أكدت ذلك. وهذا يدل على عدم نجاعة نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة لتحقيق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي لعمالها بالدرجة الأولى، وأداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية.

كما أن نظام الحوافز المطبق لا يؤثر على تحسين مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسستين قيد الدراسة حيث توافقت مع النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل محور الدراسة الرابع في الاستبيان إذ أن نتائج

اختبار مربع كاي ونتائج معامل الارتباط أكدت ذلك. إضافة إلى عدم وجود علاقة تأثير بين الإبداع الإداري للمورد البشري ومستوى أداءه التي توافقت مع النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل محور الدراسة الخامس في الاستبيان إذ أن نتائج اختبار مربع كاي ونتائج معامل الارتباط أكد النتيجة.

كما أن الاختلاف في الأبعاد الشخصية والوظيفية المدروسة من: الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي، التي اتضح أن نتائجها ليس لها تأثير في مستوى الأداء ونظام الحوافز المطبق بأنواعه ومستوى الإبداع الإداري للفرد العامل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسستين قيد الدراسة.

نتائج الدراسة:

يمكن إدراج مجموعة من النتائج والملاحظات من خلال أدبيات الدراسة والتطبيق الميداني المتوصل إليها التي يمكن إيجازها في:

تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة في المؤسستين قيد الدراسة يجدون صعوبة في التأقلم مـــع القـــوانين والأنظمة المعمول بها ويرغبون في العمل بمعزل عن هذه القيود، بدعوى أن القوانين وإجراءات العمل الموضوعة صيغت بعيدا عنهم ودون إشراكهم فيها، مما يدفعهم للتمرد عليها أحيانا أو الانصياع لها دون رد فعل، لخوفهم من فقدان أعمالهم، لأن أغلبيتهم لهم أقدمية في العمل ويعرفون ما هو الحد الأدنى المطلوب منهم، وكل هـــذا ينعكس أثره على الأداء بشكل مباشر.

تؤدي العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز وتكافؤ الفرص بين العاملين إلى رفع روحهم المعنوية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة ودفعهم للمزيد من العطاء في خدمة المنظمة التي ينتمون إليها. كما تؤدي البرامج التدريبية والأساليب العلمية لتوليد الأفكار التي تستهدف قدرات العاملين إلى رفع مستوى الإبداع الإداري لديهم في العمل والتعامل مع المشكلات بطرق أفضل مما يؤدي لرفع أداءهم. كما أن التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للعاملين من العناصر الرئيسية المؤثرة على فعالية أدائهم وكفاءتهم بوصفها عوامل تدعم تفعيل القوى العاملة فيها،

بينت الدراسة أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الزملاء في العمل والعاملين ورؤسائهم، وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء بشكل عام، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال بالنسبة لدرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية، ولكن هذا لا يدل على أن نظام الحوافز حقق أهدافه، فالأفراد العاملين يجدون نتائج تقييم الأداء سلبية إذ لا تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية.

أفادت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يستفيدون من الآراء المخالفة لآرائهم، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل وذلك في كلتا المؤسستين، كما أنهم يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، ويسعون إلى عدم تكرار ما يقوم به الآخرون، ولديهم كامل الاستعداد لتحمل نتائج التصرفات الخاطئة التي تصدر منهم، كما يقدمون يد المساعدة لبعضهم البعض ويتعاونون على تأدية الأعمال داخل المؤسسة، سيما وأن هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المؤسسة.

اتضح أن أغلبية الحوافز وخاصة المادية منها في المؤسستين محل الدراسة تتم عملية منحها بطريقة منطقية تستند في المقام الأول إلى منصب وجهد العامل في أداء العمل المكلف به، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض الغموض وعدم الشفافية في منحها والمحسوبية والمحاباة وتدخل الإدارة العليا في منحها خاصة في مجال الترقيات. وهذه الظاهرة بنسبة قليلة راجع لوجود النقابات التي تنشط بقوة وتدافع على حقوق العمال من الضياع، مما يخلق جو من التفاهم والرضا، خاصة علاقة العمال بالإدارة، وذلك ما ظهر جليا خلال فترة التربص وملاحظة كيفية منح الحوافز المادية في المؤسسة تحت الدراسة.

إن التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للعاملين من العناصر الرئيسية المؤثرة في فعالية أداء المؤسستين قيد الدراسة وكفاءتهما، بوصفها عوامل تدعم تفعيل القوى العاملة فيها، وقد اتضح أن ضغوط العمل وطبيعة المناخ التنظيمي في مؤسستي مطاحن الأوراس باتنة والمطاحن الكبرى العوينات تحتوي على جميع العوائق المادية والنفسية التي تؤثر على سلوك العاملين وعلى ولائهم لمؤسستهم، التي قد تقف في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وعملية التطوير السليم، الذي يقوم على توفير بيئة عمل مناسبة تقدم كل الدعم لتطوير مستوى أداء العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة.

يؤدي تفعيل وحدات البحث والتطوير وإعطاء العاملين فيها الموارد اللازمة لاسيما الموارد البشرية إلى حث العاملين على تقديم مقترحاتهم والعمل على تطبيقها والاهتمام على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأتهم عليها.

إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص الابداع والتجديد بين الأفراد في المؤسستين قيد الدراسة غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة وهذا أمر طبيعي خاصة إذا لم تتوفر المعلومات الكافية حول هذه العملية مما ينجم عليه سوء الفهم والخوف من هذا التغيير الذي قد يكون تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم وهذه المقاومة قد تنتهي بالرفض والمعارضة.

التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم وكلمـــا كـــان فعـــالا ومستمرا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وتنمية روح الإبداع والابتكـــار لـــديهم وأداء وفعالية المنظمة ككل. فالتدريب له دور مهم وكبير في تنمية القدرات الابداعية والابتكاريـــة للأفـــراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

مهما كانت نوع الافكار المبدعة لدى الافراد في المنظمة فإنه لابد أن يؤثر عليهم ويظهر ذلـــك مـــن خلال تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم و مـــن ثم أداء المنظمة، وهذا يتحقق من خلال اعتماد المنظمة على استراتيجية تدريب وتطوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها والمؤسسات اليوم ملزمة بانتهاج أساليب وطرق علمية من أجل الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والامكانيات التي تتمتع بها، وذلك من خلال تفجير القدرات الابداعية والابتكاريـــة لهم.

آفاق البحث:

1. دور التكنولوجيات الحديثة كبديل لنظام الحوافز في المؤسسات الصناعية.
2. دور المكننة في تحسين الابداع في المؤسسات الصناعية.
3. الابداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية.
4. دور الابداع التكنولوجي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية.
5. دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين مستوى الابداع في المؤسسة الصناعية.
6. تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كركيزة أساسية لتحسين أداء المؤسسات الصناعية.

البيبليوغرافيـــــا

أولا، المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أبو شيخة، نادر. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
2. أبو بكر، مصطفى محمود. **الإدارة العامة، رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
3. أبو بكر، مصطفى محمود. **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
4. أبو شيحة، نادر أحمد. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000.
5. إدريس، ثابت. وجمال المرسي. **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
6. أنور سلطان، محمد سعيد. **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
7. بربر، كامل. **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**. عمان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
8. بلوط، حسن إبراهيم. **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. بيروت: دار النهضة للطباعة، دون ذكر سنة النشر.
9. بلوط، حسن إبراهيم. **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**. الطبعة الأولى. بيروت، دار النهصة العربية، 2005.
10. بن حبيب، عبد الرزاق. **اقتصاد المؤسسة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
11. بيل، أرثير. **إدارة الأفراد**. ترجمة خالد العامري وآخرون. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع،2001.
12. توفيق، عبد الرحمان. **الإبداع في السلم والحرب**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، 2001.
13. ثابت، زهير. **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر،2001.
14. جرينبيرج، جيرالد. روبرت براون. **إدارة السلوك في المنظمات**. ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ، 2005.
15. جروان، فتحي عبد الرحمان. **الإبداع**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
16. جلدة، سليم بطرس. وآخرون. **إدارة الإبداع والابتكار**. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
17. الجيوسي، محمد رسلان. **الإدارة: علم وتطبيق**. الطبعة الأولى. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
18. حسين، رحيم. **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان :دار زهران للنشر .والتوزيع، 1997.
19. الحسنية، سليم. **الإدارة بالإبداع**. الرياض: شركة الاتصالات السعودية، الإدارة العامة للتدريب، 2002.
20. حسن هلال، محمد عبد الغني. **مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعا**. القاهرة: دار الكتاب، 1997.
21. حسن، راوية. **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
22. حسين، مريم. **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المؤسسات**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2003.

23. حمادي، علي. **30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية.** بيروت: دار ابن حزم، 1999.

24. حماد، يحي علي الدين؛ ياسر فكري محمد كشك. تكنولوجيا التصنيع الغذائي والمشروعات الصغيرة. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

25. حمود، خضير كاظم. **السلوك التنظيمي.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

26. حمود، خظيم كاظم. وياسين كاسب الخرشة. **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

27. حنفي، عبد الغفار. وآخرون. **السلوك التنظيمي وادارة الافراد.** الإسكندرية: دار الجامعة، 2002.

28. درة، عبد الباري ابراهيم. وآخرون. **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

29. درة، عبد الباري إبراهيم. **تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات.** القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

30. الدهان، أميمة. **نظريات منظمات الأعمال.** عمّان: مطبعة الصفدي، 2000.

31. ديبروز، دونا. **كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم.** ترجمة مكتبة جرير. الريا ض: مكتبة جرير، 2004.

32. راشد، فاروق محمد السعيد. **التنظيم الصناعي والإداري.** مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001.

33. ربابعة، علي. **إدارة الموارد البشرية.** عما ن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.

34. روشكا، الكسندر. **الإبداع العام والخاص.** ترجمة غسان أبو فخر. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب: سلسلة عا لم المعرفة، الكويت، 1990.

35. الزغبي، فايزة. وإبراهيم عبيدات. **أساسيات الإدارة الحديثة.** عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 2005.

36. زويلف، مهدي. **إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية.** عمان: دار مجدلاوي، 2000.

37. سا لم، مؤيد سعيد. عادل حرشوش. **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.** عمان: عا لم الكتب الحديث، 2002.

38. سر الختم، محجوب. **الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.** المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

39. السلمي، علي. **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.** القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.

40. السلمي، علي. **ادارة الانتاجية.** القاهرة: مكتبة الادارة الجديدة، 2004.

41. السلمي، علي. **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة.** القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002.

42. السكارنة، بلال خلف. **الريادة وإدارة منظمات الاعمال.** الأردن، دار الميسرة، 2008.

43. شاويش، مصطفى نجيب. **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد.** عمان: دار الشروق، 2005.

44. الشماع، خليل. خضير حمود. **نظرية المنظمة.** الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.

45. الشناوي، صلاح. **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف.** الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 1999.

46. صالح، محمد فالح. **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.

47. صالح، عادل حرشوش. ومؤيد سعيدسالم. **الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**. الأردن: جدار للكتاب العالمي، 2006.

48. الصيرفي، محمد. **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.

49. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. **إدارة الموارد البشرية**. دار المناهج، 2006.

50. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المناهج، 2005.

51. الطائي، يوسف. وآخرون. **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**. عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

52. طشطوش، هايل عبد المولى. **أساسيات في القيادة والإدارة**. الطبعة الأولى. الأردن، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008.

53. طه، طارق. **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2007.

54. الطجم، عبد الله عبد الغني. وطلق عوض الله السواط. **السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات التطبيقات**. جده: دار النوابغ للنشر والتوزيع، د س ن.

55. العاني، هيثم. **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

56. عباس، سهيلة محمد. **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر، 2003.

57. عبد الباقي، صلاح الدين. **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

58. عبد الباقي، صلاح الدين. **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**. الاسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002.

59. عبد الحميد، شاكر. **علم نفس الإبداع**. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.

60. عبد العزيز، أمين. **إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد العشرين**. القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2002.

61. عبد الغني، حسن محمد. **مهارات إدارة السلوك الإنساني: متطلبات التحديث المستمر**. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002.

62. عبد الوهاب، على محمد. **استراتيجية التحفيز الفعال: نحو أداء بشري متميز**. القاهرة، دار التوزيع والنشر الاسلامية، 2000.

63. عدون، ناصر دادي. **اقتصاد المؤسسة**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.

64. عساف، عبد المعطي. **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، عمان: دار زهران، 2003.

65. عقلبي، عمر وصفي. **إدارة القوى العاملة**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.

66. عقيلي، عمر وصفي. **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر، 2005.

67. عليان، ربحي مصطفى. **أسس الإدارة المعاصرة**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007.

68. العميان، محمود. **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

69. الغمري، إبراهيم. **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 2002.

70. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. **إدارة الإبداع التنظيمي.** مصر، المنظمة العربية للتنمية، 2005.

71. فؤاد، سالم. وآخرون. **المفاهيم الإدارية الحديثة.** الطبعة الثالثة. عمان: دون ذكر دار النشر، 2007.

72. فليه، فاروق. والسيد عبد المجيد. **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.

73. القريوتي، محمد قاسم. **السلوك التنظيمي.** عمان: دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، الطبعة الثانية، 1996.

74. القريوتي، محمد قاسم. **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات الإدارية.** عمان: مكتبة دار الشروق، 2006.

75. لاجي، أندرودي سيزر. **السلوك التنظيمي والأداء.** ترجمة جعفر القاسم. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991

76. لعويسات، جمال الدين. **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري.** الجزائر: بوزريعة، دار هومة للنشر والطبع والتوزيع، 2002.

77. ماهر، أحمد. **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

78. مارش، جيمس جي. **المنظمات.** ترجمة: عبدالرحمن هيجان. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، 2001.

79. ماريون، هايتر. **إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال.** ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، د.س.ن.

80. محمد زريق، إيهاب صبيح. **العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين.** القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.

81. محمد الطويل، أكرم. الهيتي، خالد عبد الرحيم. **التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب.** الأردن: دار حامد للطباعة، 2000.

82. مرسي، جمال الدين محمد. **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.

83. مغربي، كامل محمد. **السلوك التنظيمي.** الطبعة الثالثة. بدون بلد النشر: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

84. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **المهارات السلوكية والمؤسساتية لتنمية الموارد البشرية.** المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.

85. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية.** المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.

86. مصطفى، أحمد السيد. **إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين.** الإسكندرية: دون ذكر مكان النشر، 2000.

87. نيكي، هاريس. **إدارة الفريق: إستراتيجية النجاح.** ترجمة سرور علي، وعبد المرضي عزام. الرياض: دار المريخ للنشر، 2005.

88. نيلز، جوران. وآخرون. **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة**. ترجمة علا إصلاح. القاهرة: دون ذكر مكان النشر، 2003.

89. نجم، عبود. **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**. عمّان: دار وائل للنشر، 2003.

90. الهيتي، خالد عبد الرحيم. **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

91. الهيتي، خالد عبد الرحيم. **إدارة الموارد البشرية**. الأردن: عمان، دار وائل للنشر، 2004.

92. هيجان، عبد الرحمن احمد. **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**. الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 .

93. وسيلة، حمداوي. **إدارة الموارد البشرية**. الجزائر: مديرية النشر لجامعة لجامعة قالمة، 2004.

ب. **الدوريات**

1. أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. "إعادة اختراع الإدارة للقرن الحادي والعشرون، إطلاق القدرة على الإبداع لتحقيق التميز في المنافسة". **مجلة عالم السعودية**. الرياض: المجلد 25، العدد 12، 2006.

2. الحداد، عوض. "السمات الأساسية لثقافة المؤسسات المبتكرة والمبدعة". **مجلة إدارة العصر**. القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، العدد: 42، 2003.

3. حسن معمار، صالح بن درويش. "نحو تطوير العمل الإبداعي". **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**. مكة المكرمة: المجلد 15، العدد 2، 2003.

4. جبار، محفوظ . "محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العامل". **مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية**. جامعة باتنة. العدد19. ديسمبر 2008.

5. درويشي، عبد الكريم. "إقتصاديات الحوافز". **مجلة الإدارة**. إتحاد جمعيات التنمية الإدارية. العدد الثاني. أكتوبر 1996.

6. ذهيبة، لطرش. واقع الصناعات الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام. **مجلة**

7. **العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**. جامعة سطيف، العدد: 15، 2015.

8. سليمان، حنفي محمود. "العصف الذهني". الجمعية العربية للإدارة. **النشرة الإدارية**. القاهرة: العدد 10، 2006.

9. الشربيني، عبد الفتاح. "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية". **المؤسسة العربية للعلوم الأمنية**. عمان: العدد 31، 2000.

10. صقر، هدى. معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين. **مجلة الإدارة**. القاهرة: المجلد 26، العدد2، 1993.

11. صالح، الحوامدة. وآخرون. "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، **مجلة مؤسسة للبحوث والدراسات**. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد2، 2002.

12. عبد بحر، يوسف. وعبد الواحد، مؤمن خلف. معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، **مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية**، المجلد:13، العدد:1، 2011.

13.عبد الحق، بن تفات. دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية. **مجلة الباحث**. جامعة ورقلة: العدد: 9، 2011.

14.عبد الحميد، إبراهيم شوقي. "اتجاهات العاملين الحرفيين نحو التكنولوجيا الصناعية الحديثة وعلاقاتها بقدراتهم الإبداعية". **مجلة الآداب والعلوم الإنسانية**. مصر: جامعة المنيا، مجلد 33، 2004.

15.المحاسنة، محمد عبد الرحيم. الأنماط القيادية في الإبداع التكنولوجي. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**. جامعة القاهرة: كلية التجارة، العدد:67، 2006.

16.المزيد، أحمد فهد. "مفهوم إدارة وتطوير إجراءات العمل، النظرية والتطبيق"، **اللقاء السنوي الثالث لمدراء تقنية المعلومات**. الرياض: 2006.

17.نعيمة، يحياوي. "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة". **مجلة العلوم الاجتماعية الإنسانية**. الجزائر: جامعة باتنة، العدد 18، جوان 2008.

18.هيجان، عبد الرحمان أحمد. معوقات الإبداع في المؤسسات السعودية. **مجلة معهد الإدارة العامة**. الرياض: مجلد 39، العدد 1، 1999.

19.هيكل، محمد." أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج". **مجلة الإدارة**. القاهرة: العدد4، 2000.

ت. المراسيم والتقارير

1. قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل
2. المادة 54، الفصل الثاني من المرسوم **59/85** مؤرخ في 1985/03/03 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات الإدارية، الجريدة الرسمية، الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 13.

ث. الاطروحات:

1.شنوفي، نور الدين. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2005).

2. عبيدات، عبد الوهاب. واقع الصناعات الغذائية وآفاق تطورها في الجزائر خلال الفترة 1997 – 2007. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، (2011).

3. فوزي، عبد الرزاق. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي – حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2007) .

4. يحياوي، إلهام. دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (2008).

A. Books:

1. Amiel, Michel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs. **Management de L'administration**. 2ème édition, Bruxelles: de Boeck & Larcier, 1998.
2. Armstrong, Michel. **Humain recourses Management Practice**. 10th edition, London: Kogan page limited, 2006.
3. Armstrong, Michel. **Humain Recourses Management Practice**. 8th edition. London: Kogan page limited, 2001.
4. Armstrong, Michael. **Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines**. London: Kogan Page limited. 2006.
5. Aydalot, Philippe. **Tragectoires Technologiques Et Millieux Innovateur.** Paris: économica, 2006.
6. ABE, Diploma in Business Administration, **Human Resource Management.** London: The Association of Business Executives, William House, 2006.
7. Berrah, Lamia. **L'indicateur De Performance**, **Concepts Et Application**. Paris: Lepadués Editions, 2002.
8. Besseyere Des Hortes. **Gérer Les Ressources Humaines Dans L'entreprise, Concept Et Outil**. Paris: Edition D' organisation,1992.
9. Bowey, A. And T.Lupton. **Managing Salary and Wage Systems**. 3rd edition. Great Britain: Billing and Sons Ltd, 1989.
10. Brilman, Jean. **Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance**. 3eme éditions. paris: Editions de organisations, (2001).
11. Cadin, l. Guerin, f. Pigeyre, f. **Gestion Des Ressources Humaines, Pratique Et élément De Théorie.** Paris: Edition Dunod, 2002.
12. Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources,** Eighth Edition: McGraw-Hill Irwin, 2012.
13. Chung, K. And L. Megginson. **Organizational Behavior Developing Management Skills**. New York: Harper And Row Publishing, 1999.
14. Chevalier, J. et autres. **Gestion des ressources humaines.** université Québec: ed. debook, 1993.
15. Coyle, Shapiro J. And others. **Human Resource Management**. London : The London School Of Economics And Political Science, 2013.
16. Denise, Angelo. And Ricky W Griffin. **Human Resource Management.** 2nd édition. Houghton Mifflin Company. 2001.
17. Dissler, Gary. **Human Resource Management**. 9th edition. New Jersey: Prentice-Hall. 2003.
18. Dias, Laura Portolese**. Beginning Management of Human Resources**. Publishing without a country, 2012.
19. Fericeli, Anne Marie. And Bruno Sire. Performance et Ressources Humaines,Edition Economica. Paris: 1996.
20. Frendz, Walch Sandrine. et François Romon**. Management De l'innovation, De La Stratégie Aux Projets.** Paris: Vuibert, 2006.

21. Gauthier, Olivier. **Institution**, **Innovation Et Croissance Economique**. Bruxelle : De Boeck, 2004.
22. Guerin, Anne M. et Dwight Merunka. **La Création De Nouveaux Marchés Par Les Innovation De Rupture, De l'idée Au Marché, Innovation Et Lancement De Produits.** Paris : Vuibert, 2000.
23. Graeme, Martin. **Performance Related Pay: Theory, Practice and Prospect**. University of Southern California: Marshall School of Business,1999.
24. Greg, Stewart L. And Brown G. Kenneth. **Human Resource Management: Linking Strategy To Practice**. Second Edition. Hoboken: John Wiley, 2011.
25. Hamel, Gary. **The Why, What, and How of Management Innovation**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.
26. Hammer, Michael. And James Champy. **Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution**. New York: Harper Collins, 1996.
27. Hitcher, Waldo. **The Innovation Paradigm**. New York: McGraw-Hill E-books, (2006).
28. Jacqueline, B. fancoise k. Martin M. **la fonction ressources humaines**. Paris: Edition Dunod, 2004.
29. Johnston, Robert E. And Douglas J. Bate. **The Power Of Strategy Innovation**, **A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning To Discover Great Business Opportunities.** New York: American Management Association, 2003.
30. Kijne, Hugo J. **Scientific Management, Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?** 1st edition, USA: Kluwer Academic Publishers Group. 1996.
31. Kissler, Gary**. Fundamentals of Human Resource Management**. International Edition. Rearson. 2008.
32. Kreitner, Robert. And Angelo Kinicki. And Nina Cole. **Fundamentals of Organizational Behavior.** 2nd edition. Library and Archives Canada Cataloguing in Publication: 2003.
33. Leopold, J. **Human Resource in Organizations**. England: Person Education, 2002.
34. lee,Towe. **Why Did'nt Think Of That**. USA: American Media Publishing, 1996.
35. Levitt,Theodore. **Creativity Is Not Enough**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
36. Loura, Marie. And Gavard perret. And David Gatte land. **Méthdologiede larecherche en sciences de gestion**. Edition Pearson: France, 2012.
37. Matteaccioli, Andrée. And Muriel Tabariés. **Histoire De GRMI - Les Apports Du GRMI à L'analyse De Teritoriale De L'innovation**. Pais: économica, 2006.
38. Martory, B. And Crozet.D. **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance**. Paris: Imprimerie Chirat, 2002.
39. Mathis, Robert J. And Jon H, Jackson. **Human Resource Management.** 13 th Edition. Boston: Cengage Lerning, 2011.
40. Manktelow , James. **Brainstorming Toolkit**. London : Mind Tools Limited, 2009.
41. Mayo, Georges Elton. **The Human Problems Of An Industrial Civilization**. London: Routledge New Fetter Lane, 2003.

42. Maekidos, Constantinos C. And Paul A. Geroski. **How Smart Companies Bypass Radical Innovation To Enter And Dominate New Markets**. San Francisco: Jossy-Bass A Wiley Imprint, 2005.
43. Molho, Dennis. **La Performance Globale De L'entreprise**. Paris: Edition D'organisation, 2003.
44. Mondy, R. **Human Resource Management**. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
45. Merchant, Kenneth. **Management Control systems, Performance measurement, evaluation and Incentives**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
46. Paul, Hersey; Kenneth H. Blanchard; Dewey E. Johnson. **Management of Organizationl: Leading Human Resources**. Ninth Edition, Pearson International Edition: 2010.
47. Patel, Hitendra. and Steve Wyatt. **Wanted: Innovation Cultures**. Cambridge: IPS-Monitor, Business Times Innovation Series Monitor Company Group, L. P, 2006.
48. Parjogo, Daniel I. And Amiriks S. Sohal. **TQM And Innovation**. Australia: Monash University, Caulfield East, Department Of Management, 2000.
49. Pierre, Endré Julien**. Innovation Et Entrepreneuriat**. Paris: Economica, 2002 .
50. Ronald, Simon R. **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**. Westport, Qiorum Books, 2002.
51. Sahhaf , Habib. **dictionary of humain resources management**. library du Liban publishers: Beirut, 2003.
52. Sheila, C. **Job Satisfaction: The concept and Its Measurment**. Advistory Conciliation and Arbiration Service. Michigan: 1990.
53. Shafritz, Jay M; Steven J. Out; Yong S. Jang. **Classics Organization Theory, Eighth Edition**. Cengage Learning : 2009.
54. Storey, J. **New Perspectives on Human Resource Management**. Washington. D.C: New York,1991.
55. Solan, Shinonl. et Randall. S.Schuler. **la Gestion des Ressources Humaines au Seuil de l'an 2000**. 2eme Edition. Québec : Edition Durenouveau Pédagogique, 1998.
56. Sonnentag, Sabine. **Psychological Management Of Individual Performance**. Chichester, John Wiley, 2002.
57. Singh, Mohini. And Dianne Waddell. **E-Bus iness Innovation And Change Management**, London: Idea Group Publishing, 2004.
58. Thomason, Sarah. G. **A Textbook Of Human Resource Management.** Great Britain: Short Run Press, 2001.
59. Taylor, Samuel A. **The Nature Of Creative Process**. New York: Hastings House, Smith, Ed. Creativity.
60. Trott, Paul**. Innovation Management And New Product Development**. London: prentice hall, 2009.
61. Tidd, Joe. And Bessant John. And Pavitt Keith**. Management de l'innovation**. Bruxelles: Boeck, 2006.
62. Torrington, D. And S. Taylor. **Human Resource Management**. Sixth Edition, (London, Prentice Hall, 2005.

63. Weiss, Joseph W. **Organizational Behavior and Change Managing Diversity, Cross - Cultural Dynamics**. Washington. D. C: Library of Congress, 2001.
64. Sekiou, Lakhdar. **Gestion des ressources humaines**. CANADA : Edition de Book Université, 1993.
65. Zaltman G. And Duncan R. And Holbek J. **Innovation And Organizations**. New York: John Willy, 1999.
66. Weiss, Dimitri. **Ressources Humaines**. Paris: Deuxièmes Editions, Edition D'organisation, 2003.
67. Weiss, Dimitri. **Ressources Humaines**. deuxiémes édition. Paris: Edition d'organisation, 2003.

B. Periodicals

1. Appelbaum, Steven. H. and Loring Mackenzie. Compensation in the year 2000: pay for performance? **Health Manpower Management**. Volume. 22, Number. 3.
2. Amabile,Teresa M. the Motivating for Creativity in Organizations. **California Management Review**, Vol. 40, No. 1, (1997).
3. Aburuman, Nassem M. The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 7, No. 1, (January 2016).
4. Aggarwal, A. And Thakur G. Techniques Of Performance Appraaisal-A. International **Journal Of Humanities AAnd Advanced Technology.** Vol. 2, No. 3, (2013).
5. Bruce, Kyle; Chris Nyland . Elton Mayo and the Deification of Human Relations. **Reprints and permission Journal**. Vol. 32, No. 3, (2011).
6. Benecke, Gerhard. And Willem Schurink. And Gert Roodt. Towards A Substantive Theory Of Synergy. **Journal of Human Resource Management**. Vol. 5, No. 2, (2007).
7. Crag, P. And R. Rastogi. New Model Of Job Design Motivating Employées. **Journal of Management Development.** Vol. 25, No. 6, (2005).
8. Erbasi, Ali. And Tugay Arat. And Semih Buyukipekci. The Affect Of Performance Appraisal Erroors On Employée Performance. **European Scientific Journal**. Vol. 8, No. 19, (2012).
9. Grönroos, Christian. From Scientific Management to Service Management. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 5, No. 1, (1994).
10. Gino, Francesca. And Dan Ariely. The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol. 102, No. 3, (2012).
11. Gomez, Jose G. What Do We Know About Creativity? **The Journal of Effective Teaching**. Vol. 7, No. 1, (2007).
12. Guilford, Joy Paul. Creativity Research Past: Present And Futre. **American Bsychollogiat review**. Vol. 12, No. 5, (1999).
13. Hoffman, Jopdy. "A guide to team incentive systems". **Team Performance Management**. Volume. 4, Number. 1, (1998).
14. Hargadon, Andrew. **Technologie Broking And Innovation, Linking Strategy, Practice And People**. Emirald Groupe : Vol. 33, No.1, (2005).

15. Hargadon. Andrew. Technologie broking AAnd Innovation**, Linking Strategy, Practice, And People**. Emirald groupe, vol. 33, No.1, (2005).
16. Ian, Brown Duncan. Team-based reward plans. **Team Performance Management**. Volume. 1, Number. 1, (1995).
17. Indabawa, Salisu Lawan; Zakari Uba. Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations. **European Journal of Business and Management.** Vol. 6, No. 25, (2014)**.**
18. Ikemefuna, Cyril O. Workers Perceptin Of Performance Appraisal In Selected Puublic And Private Organiztions In Lagos Metropolis. **International Journal Of Human Resource.** Vol. 2, No. 3, (2012).
19. Jerome, Nyameh. Application of the Maslow's hierarchy of need theory: impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. **International Journal of Business and Management Invention**. Volume. 2, Issue. 3, March, (2013).
20. Jones, Nigel B. Herzberg's motivation theory. **Journal of Management Development**. Emerald Group Publishing Limited: Vol. 24, No. 10, 2005.
21. London, Calvin. and Kim, Higgot. " An employee reward and recognition process". **The TQM Magazine**, Volume. 9, Number. 5, (1997).
22. Laursen, Keld. And Nicolai J. Foss. Human Resource Management Practices And Innovation. **The Innovation Journal**. Vol. 25, No. 8, (2001).
23. Kiyoshi, Takahashi. Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. **Research paper, Journal: Career Development International**. Volume. 11, Issue. 3, (2006).
24. Kopelman, Richard E; David. J. Prottas, Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. **Journal of Managerial Issues**. Vol. 26, Number. 4, (2012).
25. Kaplan, Robert. S. And David. P. Norton. "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance". **Harard Business Review**. (January: 1992).
26. Kondrasuk, Jack N. So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like ? **Journal Of Applied Business And Economics**. Vol.12, No.1 (2012).
27. Li, Xiangyin. And Yishuang Zheng. The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. **Journal of Service Science and Management**. No. 7, (December 2014).
28. Lunenburg, Fred C. Performance Appraisaal: Methods And Rating Errors. **International Journal Of Scholarly Academic Intellecual Diversity.** Vol.14, No. 1, (2012).
29. Moona, Ramesh Kumar; Supian Mohamad Nor. The Relationship between McGregor X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.** Vol. 3, No. 5, (May 2013).
30. Maslaw, Abraham. H. **A Theory of Human Motivation. Originally Published in Psychological Review**. Volum. 50

31. McClelland, David C. and Richard Koestner. And Joel Weinberger. How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ? **Psychological Review**. USA : Vol. 96, No. 4, (1989).
32. Nasurdin, Aizzat Mohd. And Cheng Ling Tan. **Human Resource Management Practices and Organizational Innovation.** Electronic Journal of Knowledge Management. Volume. 9 Issue. 2 (2011).
33. Okpara, Friday O. The Value Of Creativvity And Innovation In Entrepreneurship. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**. Volume. 3, No. 2, (September 2007).
34. Parijat, Pranav. And Shilpi Bagga. Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. **International Research Journal Of Business And Management.** Vol. 7, No. 9, (2014).
35. Pellissier, René. And others. Creativity, Innovation And Collaborative Organizatiions. **The International Journal of Organizational Innovation**. Vol. 5, No.1, (2012).
36. Pellissier, René. And Ileana Pardal Monteiro. And Fernando Cardoso de Sousa. Creativity, **Innovation And Collborative Organizations. The International Journal of Organizational Innovation**. Vol. 5 Num. 1 (2012).
37. Taylor, Frederick Winslow. Ch. 2: The Principles of Scientific Management. **Academy of Management Review**. Vol. 32, No. 1, (2007).
38. Skulmoski, Gregory J. And others. The Delphi Method for Graduate Research. **Journal of Information Technology Education**, Volume. 6, (2007).
39. Simonton, Dean Keith. Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects, **American Psychological Association**. Vol. 55, No. 1, (2000).
40. Somech, Anit. And Anat Drach Zahavy. Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation. **Journal of Management**. Vol. 39 No. 3, (March 2013).
41. Sternberg, Robert J. The Nature Of Creativity. **Creativity Research Journal**. Vol. 18, No. 1, (2006).
42. Shalley, Christina E. And Jing Zhou. And Greg R. Oldham. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity. **Journal of Management**. Vol. 30, No. 6, (2004).
43. Shaheen, Robina. Creativity and Education. **Creative Education**. Vol. 1, No. 3, (2010).
44. Truman , Sylvia. A generative framework for creative learning: A tool for planning creative-collaborative tasks in the classroom. **Transnational Working Papers**. No.11, (2011).
45. Taormina, Robert J; Jennifer H. Gao. Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. **American Journal of Psychology. University of Illinois:** Vol. 126, No. 2, (2013).
46. Walker, Richard M. And Fariborz Damanpour. Devece, Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. **Journal of Public Administration Research and Theory.** No. 18, (August, 2010).

47. Woodman, Richard W. And John E. Sawyer. And Ricky W. Griffin. Toward a Theory of Organizational Creativity**. The Academy of Management Review**. Vol. 18, No. 2, (1993).
48. Zahavy, Anat Drach. Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation. **Journal of Management**. Vol. 39, No. 3, (March 2013).
49. Yves, Sauluin Jean. Gestion Des Ressources Humaines et Performance Des Services Le Cas Des Etablessements Sociaux Santaires. **Revus Gestion De Ressources Humaines**. Paris: Edition ESKA, 36, (join 2000).
50. Zewdie, Abraham. And Assegid Shigutu. Assefa Tsegay. The Effect Of Employees Perception Of Performance Appraisal On Their Work Outcomes. **International Journal Of Management And Commerce Innovation**. Vol. 2, No. 1, (2014).

C. **Conferences**

1. Dvais G.A. Measuring and predicting Issues and strategy. paper presented at the conference entitled .The Role of the school ,**The family and society in the Development of creativity**, University of Qatar, Doha,25-28 march).
2. Nazari, Marzieh zare. And najmeh shahdadnejad . Barriers to creativity and innovation in the organization`s management. **International Conference on E-business, Management and Economics.** (Singapore, 2011)

الملحق

الملحق رقم: 1

قائمة المحكمين

الأستاذ	الجامعة
أ.د.صالح فلاحي	جامعة باتنة
أ.د. رابح بوقرة	جامعة باتنة
د.عمر جنينة	جامعة تبسة

الملحق رقم: 2

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستمارة

أخي المحترم، أختي المحترمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. يسرني أن قدم لكم هذه الاستمارة لغرض إنجاز أطروحة الدكتوراه الموسومة بـــ: فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الاوراس باتنة.

وعليه، أطلب مساعدتكم آملا منكم التعاون معي في الإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الاستبيان لإتمام هذا العمل، عِلما أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى في سرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا سلفا خالص تحياتي وتقديري.

ملاحظات عامة لملأ الاستمارة:

1. **يرجى الإجابة على كافة الأسئلة.**
2. **حدد بصراحة رأيك في الإجابة عن الأسئلة المقترحة.**
3. **الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملأ الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.**

أولا: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

أ- أقل من 30 سنة ☐ ب- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

ج- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ د- من 50 سنة فأكثر ☐

3. المؤهل العلمي

أ- ابتدائي ☐ ب- متوسط ☐ ج- ثانوي ☐ د- جامعي ☐

4. سنوات العمل

أ- أقل من 5 سنوات ☐ ب- من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

ج- من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ د- من 15 سنة فأكثر ☐

رقم	المحور الأول: مستوى أداء العاملين في المؤسسة	لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما
1	أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد.					
2	ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير.					
3	هل تحصلت على مكافأة.					
4	هل صدرت منك تصرفات خاطئة أثناء فترة عملك					
5	أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أتحرك منه ولا أضيع الوقت في ما لا يفيد المؤسسة.					
6	الاهتمام باللباس والأناقة في المظهر عامل ضروري في حسن أداء العمل.					
7	أعتمد على نفسي في انجاز الأعمال التي أكلف بها.					
8	يتقيد العامل بالقواعد والإجراءات وتنظيمات العمل.					
9	غالبا ما يحاسبني رئيسي في العمل على طريقة إنجاز عمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه.					
10	لا أجد أي مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم إلى آخر دال المؤسسة.					
	المحور الثاني: الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بالمؤسسة					
11	تسود العدالة نظام الحوافز والمكافآت.					
12	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز					
13	آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالبا لا تؤثر على أدائي الوظيفي					
14	هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات.					
15	تمنح الدرجات والترقيات غالبا لمن يستحق.					
16	معظم المدراء والمسئولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.					

17	حتى وإن كان هناك ظلم في منح المكافآت، فان ذلك لا يؤثر على أدائي.					
18	أنا راض عن درجتي الوظيفية.					
19	يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب.					
20	الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.					
	المحور الثالث: مدى مساهمة الحوافز بالمؤسسة في تحسين مستوى أداء العاملين					
21	نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظفين.					
22	منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبا على أدائي					
23	نتائج تقييم الأداء السنوي هو المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت.					
24	أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت.					
25	مختلف الحوافز المتوفرة في المؤسسة تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
26	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا.					
27	يتم الحصول على علاوة المردودية(الفردية والجماعية) بغض النظر عن أداء الموظف.					
28	اكتسابي مهارات جديدة يزيد فرصتي في الترقي داخل المؤسسة.					
29	حصولي على الحافز يزيد من درجة الدقة والانضباط في العمل، وتحملي للمسؤولية.					
30	لو أتيحت لي فرصة عمل في مكان آخر بأجر مماثل أو أكثر لن اترك العمل في المؤسسة.					
31	الحصول على الحوافز يزيد من درجة الحرص على سمعة الإدارة، والمحافظة على الممتلكات العامة.					
	المحور الرابع: مستوى الابداع في المؤسسة					
32	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في القسم الذي أعمل فيه					
33	أتمتع بحرية التعبير عن رأيي وطرح أفكاري ومعتقداتي ومقترحاتي وان كانت مخالفة لرأي رؤسائي					
34	أقوم في مكان عملي بانجاز أعمالي بأساليب وطرق متطورة ومتجددة لحل أي مشكلة تواجهني في عملي					
35	أمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع					

36	أهتم بالآراء المخالفة لرأيي لاستفيد منها					
37	أتقبل الانتقادات والملاحظات بصدر رحب وذلك للاستفادة منها					
38	يتوفر لدى العامل في المركب وخاصة القيادات الإدارية مهارات عالية في النقاش والحوار					
39	أقترح الأساليب الجديدة في أداء الأعمال حتى ولو كان هناك احتمال فشلها					
40	يتردد العامل في تطبيق الأساليب الجديدة خوفا من الفشل					
41	أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة					
42	لا أكرر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل دائما أتطلع للجديد					
43	تطاردني مشكلات العمل حتى في أوقات الراحة وأحاول دائما إيجاد الحلول لها					
44	أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بالحل السهل					
المحور الخامس: مدى مساهمة الابداع بالمؤسسة في تحسين مستوى الأداء العاملين						
45	لدى العمال في المؤسسة المهارات الكافية لأداء الأعمال وحل المشكلات التي تعترضهم بشكل إبداعي					
46	تحرص إدارة المركب على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين					
47	تتم مراجعة قواعد العمل بشكل دوري وتطويرها باستمرار بما يتلاءم وقدرات العامل وما تقتضيه الظروف					
48	يقترح العامل أساليب جديدة في أداء الأعمال					
49	لدى إدارة المؤسسة نظام حوافز عادل ومشجع مرتبط بالأداء المتميز للأعمال					
50	تحرص الإدارة على تحسين مناخ العمل وتحديد احتياجات العمال النفسية والفسيولوجية والاجتماعية وتعمل على تلبيتها لتحسين أدائهم لأعمالهم					
51	من خلال البرامج والدورات التدريبية التي تقيمها إدارة المركب تحسن مستوى الأداء الوظيفي					
52	تبذل الإدارة جهودا في تدريب وتكوين عمالها من خلال الندوات والمحاضرات التي تطور قدراتهم الإبداعية في حل المشكلات وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي					
53	تخصص إدارة المركب الوقت للاجتماعات التي يتم فيها تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين الأداء					