جامعة يحي فارس– المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أثر نظام الحوافز على خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات

دراسة حالة -مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

بن قسي خديجة

مرسي سارة

إشراف الأستاذ:

د/يرقي جمال

	جامعة المدية	رئيسًا
	جامعة المدية	مقررًا
	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية :2015-2016

كلمة تشكر

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلي كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف (يرقي جمال) حفظه الله لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحه لنا من وقت وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل، ونقدم جزيل الشكر والتقدير للأستاذ المحترم (بولصنام محمد) الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته واقتراحاته

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث

وإلى جميع أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني ووفقني ومنا عليا بنعمه

الجمة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد حمدًا كثيرًا وإلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

القائل (طلب العلم فريضة على كل مسلم).

ثم أهدى هذا العمل إلى والداي الكريمين اللذان قرنت طاعتهما بطاعة ملك الملك عز وجل

والداي اللذان لم يبخلا عليا بالعون والدعاء والمحبة وكان لي نعم السند في إنجاز هذا العمل.

إلى من حبهن مصدر طاقتي ونصائحهن نور ظلمتي ووجودهن منبع فرحتي إلى وهج العواطف

إليكن أخواتي (إيمان، سارة، وسام، رتيبة).

إلى من علمني أن الدنيا ليست بالثمين بل تؤخذ غلابا وكان لي مرشدًا في هذه الحياة إلى أخي وعمى

(حميد بن قسي).

إلى كل من أحمل له ذرة مودة وأعجز عن ذكر الكل إلى من تبادلت معهم مشاعر الصداقة والمحبة

والاحترام رفيقاتي دربي (حليمة وخديجة ومريم) وإلى أخي وصديقي خالد الذي لم يبخل عليا

بالمساعدة وكان لي نعم السند وجميع أصدقائي

و إلى صديقتي وأختي الغالية (سارة)التي شاركتني في إتمام هذا العمل.

وإلى كل عائلة (بن قسي).

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

وما من كتاب إلا سيفنى **********و يبقى الدهر ما كتبت يداه.

أموت ويبقى كل ما كتبته*********فيا ليت من يقرا مذكرتي دعا لي.

خديجة

الإهداء

امتنعت الكلمات عن التعبير.. ورفض القلم أن يسير.. ولكن أبى القلب إلا أن يبوح لما يخالجه من مشاعر تفيض شكراً وامتنانا وثناء..ثناء على من نذروا أنفسهم لخدمتنا امتنانا لما بذلوه على حتى إنهاء هذا العمل المتواضع.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، من سهرت الليالي وتحملت الصعاب من أجل راحتنا، التي تغمرني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها، أمي الغالية حفظها الله.

إلى حكمتي وعلمي، أدبي وحلمي، إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من كان حريصا على تعليمي وتابعني في مشوار دراستي...إليك أبي يا من أحمل اسمك بكل فخر، أطال الله عمرك.

إلى نور الأسرة ومنارتها وسندها أخي العزيز حمزة.

إلى زهرات البيت رشا وأمينة والصغرى الحلوة دعاء حفظهم الله ورعاهم

إلي من حبهن مصدر طاقتي ونصائحهن نور ظلمتي ووجودهن منبع فرحتي إلي وهج العواطف إليكن

إلى صديقاتي العزيزات " أمال، هندة وياسمين ونادية"

إلى من قاسمتني أتعاب المذكرة وكانت كأخت لي العزيزة والغالية "خديجة"

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

إليكم جميعا أبعث أرق تحية وأعذب سيمفونية سمعتها وأرددها لكم بأنني أحبكم جميعا من كل قلبي.

سيقف قلمي هنا برهة ليضع بين أنظاركم ما كتبت لعل هذه المفردات تكون خير معينة لكم حتى تتذكرون

سارة

مستخلص

يحتل موضوع الحوافز مكانة مهّمة ضمن الأبحاث التي تهتم بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، بما يكفل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على أداء جيد، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع وسلوك الأفراد بهدف استخدام طاقاتهم الكامنة لديهم في تحسين مستوى أدائهم وتشجيعهم على الإبداع.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الحوافز ودوره في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، وذلك من خلال تحليل العلاقة الترابطية بين المتغيرات المستقلة (**نظام الحوافز**) والمتغير التابع (**الإبداع**)، وتدعيمًا للدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة البلاستيك والمطاط للتعرف على أهمية تفعيل نظام الحوافز من أجل خلق الإبداع لدى العمال وتشجيعهم في المؤسسات.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين بالمؤسسة والتي بلغ عددها (30)عامل في مجتمع الدراسة، كما استخدمنا في دراستنا برنامج حزمة الأساليب الإحصائية (spss) لتحليل البيانات.

مما سبق نستطيع القول أن هذه الدراسة سمحت لنا بالإجابة على بعض التساؤلات المتعلّقة بالإشكالية المدروسة حول موضوع "**نظام الحوافز ودوره في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات**" إلاّ أنّ النتائج التي توصلنا إليها كانت سلبية مما يستدعي تعمقا وتفصيلا أكبر من خلال دراسات ميدانية مستقبلا كما أوصت الدراسة بإعادة النظر في نظام الحوافز وتعديله بشكل فعال، وعدم ربط تفكير الأفراد العاملين بالمنظمة في الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية الأخرى، وترسيخ مبدأ حصول جميع الأفراد على الحوافز وفقا لمعايير محددة ومدروسة بطريقة علمية عليها مع إعادة المؤسسات العمومية النظر في نظام الحوافز فعدم توفر الحوافز المناسبة وانعدام الطريقة المناسبة في استخدامها يؤثر سلبًا على الأفراد العاملين والمؤسسة كذلك

بعض مصطلحات الدراسة:

❖ **الحاجات:** هي ميل فطري يدفع الإنسان إلي تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية.

❖ **الدوافع:** هي قوى ومحركات داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة معينة كانت توتره قبل ذلك، أما الدافعية هي العملية النفسية التي تستجيب للدافع.

❖ **الأداء:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من طرف الفرد، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

❖ **التحفيز الذاتي:** يُقصد به وتقوية مشاعر ك وأحاسيسك ا لداخلية التي تقودك إلى تحقيق أهداف ك أو تسهل عليك القيام بها.

❖ **الحوافز:** هي الإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو مجموعة أنشطة معينة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه.

❖ **الرضا الوظيفي:** هو شعور النفس بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات مع العمل نفسه، والثقة والولاء للعمل.

❖ **الابتكار:** الابتكار هو العامل الأساسي للإبداع فالابتكار هو اكتشاف يتعلق بتوليد الأفكار وإيجاد شيء جديد بالنسبة للمنظمة يوفر حلاً للمشاكل ولكن لا يعرف مدى نجاحها أما الإبداع فيشمل الإنجاز وتبني واستخدام الابتكارات فهو العملية التي من خلالها يكون هذا الشيء الذي تم التوصل إليه ناجحاً عملياً.

❖ **الإبداع:** هو قدرة عقليه تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات.

❖ **الاختراع:** وهو استحداث شئ جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزه.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

العنوان **الصفحة**

كلمة تشكر

الإهداء

الملخص

قائمة المحتويات(الفهرس)

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المقدمة العامة **أ–ط**

الفصل الأول: نظام الحوافز (مفاهيم.....أنواع.....نظريات)

تمهيد الفصل..... 02

المبحث الأول: ماهية الحوافز..... 03

المطلب الأول: مفهوم الحوافز ومراحل تطوره..... **03**

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز..... **10**

المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها..... **12**

المطلب الرابع: نظريات الحوافز..... **20**

المبحث الثاني: الإطار العام لنظام الحوافز..... 29

المطلب الأول: أساليب نظام الحوافز..... **29**

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الجيد..... **31**

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز..... **32**

المطلب الرابع: النماذج الإدارية لتحفيز الأفراد..... **34**

المبحث الثالث: مرتكزات نظام الحوافز..... 37

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز..... **37**
المطلب الثاني: متطلبات عملية التحفيز..... **41**
المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات نظام الحوافز..... **41**
المطلب الرابع:. شروط نجاح نظام الحوافز..... **43**
المبحث الرابع: أساسيات في نظام الحوافز..... 46
المطلب الأول: علاقة نظام الحوافز بتقييم أداء العاملين..... **46**
المطلب الثاني:. مقترحات تطوير نظام الحوافز..... **48**
خلاصة الفصل..... 49

الفصل الثاني: الإبداع في المؤسسات وعلاقته بنظام الحوافز

تمهيد الفصل..... 51
المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع..... 52
المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته..... **52**
المطلب الثاني: التطور التاريخي للإبداع..... **58**
المطلب الثالث: خصائص الإبداع وأنواعه**..... 60**
المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإبداع..... **65**
المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع..... 66
المطلب الأول: عناصر وشروط الإبداع..... **66**
المطلب الثاني: مراحل الإبداع وقواعده..... **69**
المطلب الثالث: مستويات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه..... **73**
المطلب الرابع: نظريات الإبداع..... **76**
المبحث الثالث: أسباب تبني الإبداع، معوقاته، و أساليب تنميته..... 79
المطلب الأول: أسباب تبني الإبداع والتشجيع عليه في المؤسسات..... **79**
المطلب الثاني: معوقات الإبداع..... **81**
المطلب الثالث: أساليب تنمية وتطوير الإبداع في المؤسسات..... **83**

المبحث الرابع: العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع في المؤسسات..... **85**
المطلب الأول: دور المنظمات في تنمية تشجيع الإبداع لدى العاملين..... **85**
المطلب الثاني: تأثير نظام الحوافز على صفات الشخص المبدع..... **87**
المطلب الثالث: معايير الحكم على الإبداع من خلال فعالية نظام الحوافز..... **89**
المطلب الرابع: الإبداع وامتلاك المهارات الشخصية ونظام الحوافز..... **91**
خلاصة الفصل..... **93**

الفصل الثالث: : دراسة نظام الحوافز ودوره في خلق الإبداع لدى العمال بمؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية– دراسة تطبيقية–

تمهيد الفصل..... **95**
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية..... **96**
المطلب الأول: تقديم مؤسسة البلاستيك والمطاط (النشأة والتعريف)..... **96**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومختلف المصالح..... **97**
المطلب الثالث: أهمية مؤسسة البلاستيك والمطاط وأهدافها..... **102**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة..... **104**
المطلب الأول: منهج الدراسة ووسائل جمع البيانات..... **104**
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة..... **105**
المطلب الثالث: أدوات وإجراءات الدراسة..... **105**
المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات..... **109**
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان..... **109**
المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة..... **113**
المطلب الثالث: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على الإبداع..... **133**
خلاصة الفصل..... **138**
الخاتمة العامة..... **143-140**

قائمة المراجع.

الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الحوافز المعنوية والحوافز المادية.	13
(2-1)	الحوافز الإيجابية والسلبية	15
(3-1)	الحوافز الفردية والجماعية.	16
(1-2)	الفرق بين الإبداع والابتكار	55
(2-2)	الفرق بين الإبداع والاختراع	55
(1-3)	توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين.	105
(2-3)	سلم ليكارت(likert) الخماسي	106
(3-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة	107
(4-3)	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط.	110
(5-3)	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مدى توفر الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط.	111
(6-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	112
(7-3)	يبين معاملات ثبات الاستبيان	112
(8-3)	يمثل عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	113
(9-3)	يمثل عينة الدراسة وفق متغير السن	114
(10-3)	يمثل عينة الدراسة وفق متغير المستوي التعليمي.	115
(11-3)	يمثل عينة الدراسة وفق التصنيف المهني	116
(12-3)	يمثل عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	117
(13-3)	نتائج الحوافز المادية المقدمة للعاملين مرتبة تنازليًا.	119

(3-14)	نتائج الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين مرتبة تنازليًا	122
(3-15)	يوضح النتائج المتعلقة بمدى توفر الإبداع لدى العمال مرتبة تنازليا	125-126
(3-16)	نتائج تحليل اختبار الإنحدار البسيط بين نظام الحوافز والإبداع في مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية	130
(3-17)	نتائج اختبارات (one simple T-test) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب محور نظام الحوافز.	132
(3-18)	نتائج اختبارات (one simple T-test) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب محور الإبداع.	133
(3-19)	نتائج تحليل تباين الأحادي حسب المتغيرات الشخصية.	135

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	شكل يبين لنا مجموعة الحوافز المذكورة سابقًا	18
(2-1)	شكل يوضح لنا الحاجات الإنسانية الخمسة لماسلو	23
(3-1)	خطوات تصميم نظام الحوافز	37
(4-1)	العلاقة بين الحوافز والأداء	46
(1-2)	الفرق بين الإبداع والاختراع والابتكار	56
(2-2)	أنواع الإبداع حسب تايلور	64
(3-2)	مراحل الإبداع	70
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالمدية	98
(2-3)	يوضح عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	113
(3-3)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	114
(4-3)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المستوي التعليمي.	115
(5-3)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق التصنيف المهني.	116
(6-3)	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق الأقدمية.	117

المقدمة العامة



المقدمة العامة:

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

وبما أن الحوافز آلية من الآليات الإدارية وجزء مهم من العملية الإدارية، فقد شهدت هي الأخرى تطورات عديدة وتعرضت للكثير من الانتقادات حتى تبلورت في شكل نظام يساهم في تطوير بواعث العمل عند الموظفين والرفع من قدراتهم المعنوية ودفعهم لتحسين أدائهم وخلق الرغبة لهم في الإبداع، وإذا كان مفهوم الحوافز في معناه الحديث قد تطور من حيث المضمون والبناء وذلك لأنه لم يعد مقصورًا على البواعث المادية فقط، لذا يجب أن تفهم الحوافز على أنها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد العامل على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز، وبالتالي فالحوافز تؤثر تأثيرًا كبيرًا ومباشرًا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والرفع بمستوى رضا العاملين، كما أنها تعتبر أحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع لدى العمال في المؤسسات ومن هذا المنطلق يمكن أن يكون الإبداع صيغة علمية تصلح لتطبيقات مختلفة في بيئات ومؤسسات متنوعة وعديدة، إلا أن هذه الأخيرة إذا لم تضع الإبداع هدفا أسما سيكون مصيرها التردي والانهيار في عالم التميز والمنافسة، لذا ينبغي على كل مؤسسة أن تضع الإبداع جزءًا من سلوكها الإداري لتعزيز النجاح المستمر والأداء المتميز والعالي، ومن دون شك يعد التحفيز الدافع وراء تطوير وخلق الإبداع داخل المؤسسات، كما يعد مقومًا رئيسيًا في المؤسسات المبدعة ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لا بد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعالية وموضوعية حتى تستغل الحوافز استغلالاً أمثلاً وهذا ينسجم مع الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة من أجل تحقيقه ألا وهو خدمة الأفراد العاملين، والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم

أولاً: الإشكالية الرئيسية للدراسة.

يعد نظام الحوافز سلاحًا ذو حدين فإما أن يكون دافعًا للارتقاء والإبداع وإما أن يكون سببًا للإحباط، فالفرد له حاجات إذا أشبعت أصبح أكثر شعورًا بالرضا وأكثر إقبالاً على العمل للوصول إلى أداء أفضل ومن ثم الوصول للإبداع وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة وتميزها.

وعلى ضوء ذلك نسعى من خلال هذا البحث على الوقوف على أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة ودورها في خلق الإبداع لدى العمال وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

- إلى أي مدى يساهم نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات؟

- بناءًا على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1/ما المقصود بالحوافز ؟و ما هي الغاية من استخدامها؟

2/ماذا يعني الإبداع ؟و ما هي أهم مراحله؟

3/ما هو واقع مؤسسة البلاستيك والمطاط محل الدراسة من حيث اهتمامها بتطبيق نظام الحوافز ؟ وما أثر ذلك على خلق الإبداع؟

4/هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط من خلال المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية)؟

ثانيًا: فرضيات الدراسة

انطلاقًا من الإشكالية الرئيسية وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساسًا ومنطلقًا لمعالجة الموضوع المقترح :

1/ الحوافز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من خلال السلوك والنتائج، كما أنها إحدى الأدوات الفعالة في إثارة الرغبة في العمل لدى العمال وتحسين أدائهم وكسب رضاهم.

2/ الإبداع عملية، وقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة لتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم أو أعمال جديدة من خلال مراحل متعددة.

3/ لا يوجد اهتمام كبير بتطبيق نظام الحوافز من طرف مؤسسة البلاستيك والمطاط هذا ما ساهم في التأثير السلبي على عملية خلق الإبداع لدى العاملين.

4/ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع في مؤسسة البلاستيك والمطاط وهذا حسب أفراد العينة.

ثالثًا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي :

1/الأسباب الذاتية :

- كون تخصصنا في مرحلة الماستر متعلق بإدارة وتسيير المؤسسة بحيث تمثل إدارة الموارد البشرية فرعًا من فروعه.

- الفضول لاكتشاف نظام الحوافز المطبق وكيفية استخدمه في المؤسسات الجزائرية من خلال مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية.

- الرغبة الشخصية في البحث حول الموضوع نظرًا لكونه مصدرًا هامًا من مصادر خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات.

2/ الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع الحوافز وعلاقته بالإبداع في مجال الإدارة وتسيير المؤسسة.

- إثراء المكتبة بموضوع جديد في تنمية الموارد البشرية.

- تركزت أراء أغلب المفكرين حديثًا على ضرورة وجود نظام تحفيزي فعال في أي مؤسسة تريد من تحقيق أهدفها.

رابعًا: أهمية الدراسة

- باعتبار موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معًا، هذا ما أدى به لاكتساب أهمية بالغة بسبب النمو الكبير في شتى القطاعات لذا فإن أغلب جهود المؤسسة ترتكز على العمال، حيث أن نظام الحوافز يعتبر عنصرًا هامًا في خلق الإبداع لدى العمال وكذا نجاح المؤسسة واستمرارها انطلاقًا من أن العامل تحركه دوافع داخلية وخارجية، وهذا ما تؤكده لنا نتائج العديد من البحوث والدراسات على أهمية نظام الحوافز كعامل أساسي لنجاح الفرد في الحياة المهنية.

خامسًا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية، ومن بين هذه الأهداف نذكر :

1/ محاولة اكتشاف بعض النظم والأساليب الجديدة لتحفيز العمال وتحسين أدائهم ودفعهم للإبداع.

2/ التعرف على أكثر الحوافز أهمية من خلال وجهة العاملين في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

3/ التعرف على أثر نظام الحوافز على إبداع العاملين بالمؤسسة.

4/ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى عمال مؤسسة البلاستيك والمطاط.

5/ التوصل إلى التوصيات المناسبة لموضوع البحث وأهم النتائج التي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة في مجال تحفيز العمال ودفعهم وخلق الرغبة لهم في الإبداع.

سادسًا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال إنجازها لهذا البحث سواءًا ما تعلق بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1/ بما أن موضوعنا متعلق بالإبداع فإننا تلقينا صعوبة في قبولنا من طرف المؤسسات التي تسعي إلى خلق الرغبة لدى العمال لإبداعهم مثل مؤسسة LG التي واجهنا فيها استهزاء من طرف العمال لذا توجهنا لمؤسسة البلاستيك والمطاط في الدراسة الميدانية.

2/ صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية.

3/ عدم تجاوب أفراد العينة معنا في الإجابة على الاستمارة والتأخر في إعادتها وربما يعود السبب إلى تخوف العمال من الإدارة.

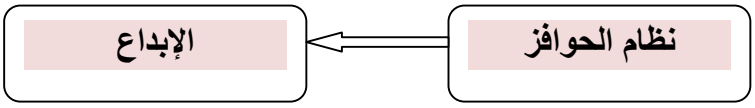
4/صعوبة التعامل مع برنامج spss والتحليل.

5/تحفظ بعض المسؤولين عن كشف أي معلومات تخص الوظائف التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم في تقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم.

سابعًا: متغيرات الدراسة

وهي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقات لإثبات فرضيات الدراسة والخروج بما يؤدي إلى تحقيق نتائج وتتمثل هذه المتغيرات في:

متغير مستقل متغير تابع



ثامنًا: منهج الدراسة

اعتمدنا في بحثنا على دمج المنهجين الوصفي والتحليلي فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع بحيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها وهذا بهدف استعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وثم توظيف المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي عند دراسة حالة مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية وذلك بغرض تفصيلها وتسهيل قراءتها وفهمها.

ثامنًا: أدوات الدراسة

الدراسة النظرية: ثم الاعتماد على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية من كتب ومجالات.

الدراسة الميدانية: ثم استخدام في هذه الدراسة الاستبيان حيث تم تقديمه بهدف الإحالة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، واستمد أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المتحصل عليها في جداول وأشكال، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري....الخ

تاسعًا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية.

- الحدود البشرية: عينة من العمال ثم اختبارها بطريقة عشوائية بسيطة عددها (30عينة)

- الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة الميدانية على تناول عبارات (27 عبارة)قسمت إلى محورين:

1/المحور الأول: يتعلق بنظام الحوافز.

2/المحور الثاني: تتعلق الإبداع.

عاشرًا: دراسات سابقة.

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع الحوافز والإبداع كل مدخل على حدا خاصة المتعلقة بنظام الحوافز وأثره على أداء العاملين أما الدراسات المباشرة حول الحوافز والإبداع فلم تكون هناك دراسات مباشرة ومن بينها نذكر:

1/ دراسة قوادري رشيد "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية السنة الدراسية2007-2008، وقد أجريت الدراسة الميدانية في ملبنة عريب –عين الدفلى- وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز وأهميته والتعرف على العلاقة بين تطبيق الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة عريب، مع التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين، وتوصلت إلى وجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوي النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (المتغير المستقل) واختلفت معها في (المتغير التابع) للدراسة، بحيث اقتصرت هذه الدراسة على الرضا الوظيفي بينما دراستنا عالجت موضوع الإبداع.

2/ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية صالح عالية، بمدينة تبسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى حوافز العمل بأنواعها وطبيعة نظام الحوافز وبرنامجها، إضافة إلى الأداء الوظيفي من تعريف وأهمية ومحددات وطرق تقييم الأداء، التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول بها في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، وكذلك التعرف على علاقة الحوافز بأنواعها بأداء الممرضين، والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز بالمؤسسة، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (المتغير المستقل) واختلفت معها في(المتغير التابع) للدراسة، بحيث اقتصرت على أداء الممرضين بينما دراستنا عالجت موضوع الإبداع.

3/دراسة محمد رشدي سلطاني "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"و قد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر السنة الدراسية2013-2014، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ومدى دورها وأهميتها في تنمية تنافسية هذه المؤسسات من خلال عملية الإبداع وتحقيق هدف البقاء والاستمرار والنمو، وتوصلت إلى المعارف الجماعية باعتبارها موردًا استراتيجيًا تساهم بشكل رئيسي في عملية الإبداع بالمؤسسة أكثر من المعارف الفردية، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (المتغير التابع) واختلفت معها في (المتغير المستقل) للدراسة بحيث اقتصرت على المعارف الجماعية بينما دراستنا عالجت نظام الحوافز.

4/دراسة كلاش حكيمة بعنوان "رأس المال الفكري وأثره على الإبداع في المنظمة" ولقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة كهريف بالمدية السنة الدراسية2014-2015، وهدفت الدراسة إلى تقديم عرض شامل لرأس المال الفكري وكيفية الاستثمار فيه والمحافظة عليه وإبراز الجوانب المهمة للإبداع بالإضافة إلى إبراز العلاقة بينه وبين الرأس المال الفكري، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يرتكز أساسًا على العقول البشرية المتميزة ذات القدرات المعرفية والتنظيمية القادرة على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة بما يؤدي بالمنظمة إلى توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وجعلها في موقع يمكنها من خلاله اقتناص الفرص المناسبة، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب النظري (المتغير التابع) بالإضافة إلى تشابهها معها في منهج الدراسة وأداتها، واختلفت معها في المتغير المستقل للدراسة حيث اقتصرت هذه الدراسة على رأس المال الفكري بينما دراستنا عالجت نظام الحوافز وقد اختلفت معها في نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والموضوعية من حيث الدلالة الإحصائية.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وفرضيتها، ارتأينا أن تشمل خطة دراستنا جانبين أحدهم الجزء النظري وسيكون في فصلين والجانب الثاني يتمثل في الجزء التطبيقي في شكل فصل واحد وفيما يلي عرض لموضوع كل فصل بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة حيث:

نتطرق في الفصل الأول إلى "نظام الحوافز(مفاهيم...نظريات...أنواع)الذي يعتبر من الأنظمة السائدة في المؤسسة، بحيث اشتمل على ثلاثة مباحث:

تضمن المبحث الأول عموميات حول الحوافز من خلال المفاهيم والنظريات والأنواع.....أما المبحث الثاني عالجنا فيه الإطار العام لنظام الحوافز من حيث أساليب نظام الحوافز مبادئه وخصائصه، وفي المبحث الثالث تطرقنا لمرتكزات نظام الحوافز من حيث المراحل والصعوبات التي تواجهه وكذا متطلبات عملية التحفيز، وفي الأخير عالجنا أساسيات نظام الحوافز من حيث علاقة نظام الحوافز بتقييم الأداء ومقترحات تطوره.

وتضمن الفصل الثاني الذي جاء بعنوان "الإبداع في المؤسسات وعلاقاته بنظام الحوافز" حيث نستعرض فيه:

المبحث الأول ماهية الإبداع من خلال المفاهيم والخصائص وخطوات تنفيذ الإبداع.....أما المبحث الثاني أساسيات حول الإبداع عالجنا فيه مراحل ومستويات الإبداع ونظرياته وفي المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى أسباب تبني الإبداع ومعوقاته وأساليب تنميته وفي الأخير عالجنا

العلاقة بين نظام الحوافز وعلاقاته بالإبداع.

أما الفصل الثالث سنتناول فيه الدراسة الميدانية بعنوان "دور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال" نستعرض فيه: المبحث الأول لمحة تاريخية عن مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية أما المبحث الثاني عالجنا فيه من حيث الإطار المنهجي للدراسة وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض ومناقشة الدراسة واختبار نتائج الفرضيات.



الفصل الأول:
نظـــام الحـــوافـــز
[مفاهيم..نظريات..أنواع..]

مقدمة الفصل:

إذا كان الأجر والراتب هو المقابل الذي يتحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء ويساعد في خلق الإبداع، فالحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء واكتشاف المهارات، فموضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة للإدارة وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين انجاز أي عمل كان، فلقد ظهرت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة المسؤولين في المؤسسات نحو الحوافز ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر على العمال، وكذا لاهتمامه بدراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما باندفاع وحماس، وبالتالي فإن السلوك الفردي للعاملين يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تمثل لنا المحيط الخارجي للنفس البشرية، وهي ما تعرف بالحوافز ولكن هذا الأخير من الصعب تحقيقه إلا من خلال الاعتماد على نظام حوافز فعال وبقواعده الأساسية لضمان نجاحه.

وهذا ما سنتناوله في الفصل الأول والذي يشمل النقاط التالية:

المبحث الأول: عمـوميات حول الحـــوافـز.

المبحث الثاني: الإطار العام لنظام الحـــوافـــز.

المبحث الثالث: مرتكزات نظام الحـــوافـــز.

المبحث الرابع: أساسيات في نظام الحـــوافـــز.

المبحث الأول: عموميات حول الحوافز.

تلعب الحوافز دورًا هامًا في المؤسسة سواءًا من حيث التأثير على إنتاجيتها أو من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها، وزيادة إبداعهم حيث أن الحوافز تهدف لخلق الرغبة في الإبداع عند العمال، وكذا تأدية وظائفهم وولائهم للمؤسسة، وعلى الرغم أن عملية التحفيز تبدأ من الخارج كالحصول على الأجر والمكافآت، إلا أن نتيجتها تنبع داخله على أنها عملية ترتكز على معرفة دوافع السلوك الهادف لإشباع الحاجات البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز ومراحل تطوره.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز.

تعد الحوافز من أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدرين لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عديدة، كما تتعدد أساليب وبرامج التحفيز ويغلب على معظمها الطابع السلوكي/ الإنتاجي إن كان بعض أهداف هذه البرامج والأساليب موجه لمواكبة التطورات المحيطة المختلفة، اقتصادية كانت أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية، ويهمنا أن نركز على التحفيز من منظور إداري وعلى الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطوير قوي بشرية عاملة محفزة ومنتجة.

1 –عرف ستيرز وزملائه التحفيز بأنه مجموعة من القوى The set of steers and his Associates forces التي تحرك الأفراد بأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، هذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والتحفيز هو المرادف للدافعية Motivation أي الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد The willingness to exert High levels of efforts بهدف تحقيق جملة من النتائج، وهذا الاستعداد يصبح مهما ومرحبًا به في حال تفاعل مع مقدرة الأفراد ومع محيط عملهم، أما الجهد فهو مقياس لمسار الدافعية وهو الدليل الساطع على قوة التحفيز، وذلك لأن الفرد المحفز يعمل بجهد قوي بينما يعمل الفرد غير المحفز بجهد ضعيف، وقد يتوقف عن بذل الجهد المتوقع منه مع الوقت، ويختلف الأفراد رغبة

ومقدرة في أداء العمل أي في دافعتيهم لمتابعة وانجاز النشاطات والمهام التي كلفوا بها، والدافعية هي قوة داخلية أو شعور كامن يدفع الفرد باتجاه سلوك ما. [1]

2– الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخري تشير استحقاق العاملين إلي تعويض إضافي يزيد عن الأجر. [2]

3– يقصد بالتحفيز توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد الذي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. [3]

4– من جهة أخرى عرفت الحوافز على أنها أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيًا على الكفاية الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. [4]

5– وهناك من عرفها على أنها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجياته والتي تتضمن:

– الحالة المعنوية للأفراد. – درجة رضا الفرد على عمله.

– استقرار الفرد في المؤسسة. – جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

– كفاءة الفرد وأدائه التنظيمي. [5]

6– كما ينظر إليها على أنها مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين. [6]

7– الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته. [7]

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، الطبعة الأولي، دار النهضة العربية، الجامعة اللبنانية، ، بيروت، لبنان، 2005م، ص ص 345-346.

[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2013 ص 348.

[3] –G.thomason. **A. text** ،**Book of Homan resource** ،management (great Britain ،Short.Run ،Press 1988 p 128

[4] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، عرض وتحليل عمان، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004 ص 113.

[5] كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية. بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000 ص 102.

[6] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، بدون طبعة، القاهرة.دار غريب للطباعة والنشر 2001، ص 213.

[7] منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، بدون طبعة، القاهرة، دار الجامعات العصرية، 198ص26.

فالبر غم من اختلاف الباحثين في إعطاء تعريف موحد لمفهوم الحوا فز إلا أن هناك اتفاق على أنها مجموعة من العوامل التي تؤدى إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

مكونات عملية التحفيز

يوجد العديد من المكونات المؤثرة في جدوى أي مدخل معين للتحفيز، ونظرًا للتداخل بين هذه المكونات فإن التحفيز وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، أما المكونات الأساسية لعملية التحفيز هي ثلاث (الفرد ... الوظيفة... موقف العمل.)

أولاً: الفرد يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة ا تجاه أي قوة تحفيز معينة، وقد أشارت احدي الدراسات الإدارية إلى الفرو قات بين المدراء المختصين في الحاسوب ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعنوان الوظيفة، فإن أسبقية المتخصصين في وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المنظمة.

ثانيًا: الوظيفة يؤثر تصميم الوظيفة في تصميم التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب المهمات المهيكلة، ولذلك يترتب علي المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي إلى أداء أفضل.[1]

ثالثًا: موقف العامل فهو البيئة التي فيها العمل إذ هناك العديد من مواقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعًا للظروف قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير العمل وتنظيمه وتوزيع المكافآت محددة بطبيعتها، بمعني عدم الحد الأعلى من الإشباع عند من يرغب الحصول عليها لحاجيته للقوة والإنجاز والتقدير، من خلال ذلك فإن الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير على العاملين هي تحفيزهم.[2]

[1] خليل محمد الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، بدون طبعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص 234-233

[2] سعاد نايف.برنو طي، **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ص406.

العلاقة بين الحوافز، الدوافع، الحاجات.

حتى نفهم العلاقة بين معظم المفاهيم والفارق بينهما نحتاج أن ندرك مفاهيم كل منها:

السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك وهدف يسعي الفرد إلي بلوغه وهو يسلك سلوكًا معينًا وأخيرًا قوة تدفع الأفراد للتصرف تصرفًا معينًا وعلى شكل نشاط لإشباع حاجة معينة.

1- **الدوافع**: الدافع هو قوة محركة وموجهة في أن واحد، فالسلوك يثار نتيجة لحالة من القلق والهياج والتوتر، فلا يهدأ الفرد حتى يبلغ غايته، وبذلك ينتهي السلوك حتى يرضي الفرد دافعه، يخفف مما كان يعانيه من توتر وكأن السلوك وسيلة لإزالة هذا التوتر أو خفضه أو كأنه وسيلة يستعيد بها الفرد توازنه الذي اختل من جراء نشاط الدفع.[1]

وبالتالي نقول أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك، وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية، ولذلك يساوي البعض بين الحوافز والأهداف.

خصائص الدوافع:

الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك لعدة أسباب:

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطًا.

- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معًا.

- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرًا ما تحدث عقبات مما يؤدي إلي حدوث سلوك أخر غير السلوك ألإتباعي للحاجات.

[1] السيد عليوة، **تنمية مهارات مسؤلي شؤون العاملين، التوثيق العلمي**، مركز القرارات للاستشارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.مصر، القاهرة 2005 ص ص 106-107

– الدافعية ظاهرة متميزة، ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية تغدو ظاهرة متميزة.

– الدافعية ذات توجه قصدي والمقصود بذلك أن كل إنسان أو عامل في المؤسسة عندما يقوم بعمل ما، فإنه يقوم بذلك باختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

– للدوافع وجوه ومظاهر عدة، إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها آخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها، ومن هنا نرى أن للدوافع وجوهًا ومظاهر معينة.[1]

علاقة الحوافز بالدوافع:

بما أن سلوك الفرد يتحدد وفقًا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع، ومنه إن الحافز هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الحوافز نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته، وتخلق له الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها، ويكون السبيل للحصول على حافز هو الأداء الجيد والسلوك السليم.[2]

الحاجات:

الحاجة Need تعتبر من العوامل المحفزة على السلوك ويجب على من يرغب في ملاحظة السلوك أن يتعرف أولاً على ما وراء السلوك، أو بعبارة أخري أن دراسة حركة الفرد تستلزم قدرًا من الاحتياجات الإنسانية أو دوافعها.[3]

[1] مصطفي نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص47.

[2] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 342.

[3] –مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 81.

خصائص الحاجات:

يمكن تحديد بعض خصائص الحاجات كالآتي:

– **الحاجات لا نهائية:** بمعني أن حاجات الإنسان لا تنتهي أبدًا، فإذا ما قدر الإنسان إشباع حاجات معينة برزت له حاجات أخري فيعمل على إشباعها، وما أن يتم له ذلك حتى تبرز حاجات أخري وهكذا، بل إن الإنسان في كثير من الأوقات إذا ما حقق درجة معينة من الإشباع جري لتحقيق درجة إشباع أخرى أعلى لهذه الحاجة.

– **الحاجات متجددة:** بمعنى أنها لا تزول تمامًا بل تتجدد بعدة فترات متفاوتة فمثلاً الحاجة إلى الطعام تختفي بعد تناول الطعام إلا أنها تعود بعد تناول الطعام.

– **الحاجات متنوعة:** مثلا حاجات مادية وأخرى معنوية، نفسية، اجتماعية، جسمية، عقلية.

– **اختلاف درجة الحاجات:** فمثلاً الحاجة للهواء والأكل والشرب تعتبر حاجات أساسية والحاجة إلى مكانة اجتماعية تعتبر حاجات ثانوية.

– اختلاف الحاجات باختلاف الأفراد المواقف والثقافات والمجتمعات.

– اختلاف وسائل الإشباع للحاجة من شخص لأخر ومن مرحلة نمو لأخرى ومن ثقافة ومجتمع لأخر ومن زمن لأخر.[1]

و في الأخير يمكننا تقديم الأمثلة التالية لتوضيح الفرق بين الدافع والحافز والحاجة.

– **الحاجة:** هي شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة التوتر التي يسعى إلى إشباعه بهدف إزالة هذا التوتر مثل الرغبة في الاطمئنان.

– **الدافع:** الحالة الداخلية أو النفسية التي توجه سلوك الفرد نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف معين مثل الشعور بالقلق.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، مرجع سابق، ص 83.

- **الحافز**: هو وضع خارجي يدفعنا إلى عمل ما سواء كان هذا الحافز مادي أو معنوي مثل توفير الأمن والأمان.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للتحفيز.

مع بداية القرن الثاني عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالأتي:

1/المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية فمن جهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائمًا إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي. [1]

2/مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3/المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل(نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك

[1] الفارس سليمان، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة (مجلة)**، الطبعة الأولي، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ص 27.

حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز[1]

المطلب الثاني: أهمية الحوافز أهدافها.

الفرع الأول: أهمية الحوافز.

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

أولاً: يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي والمعنوي يؤدى إلى دفع العمال إلي زيادة الإنتاج وتحسين نوعية.

ثانيا: تساهم الحوافز في تحقيق قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدام واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤنة، وبالتالي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤنة، مما ينجز عن ذلك امكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني في نقص من حجم القوي العاملة.

ثالثا: تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح.

رابعا: تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملة باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شانها إن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

خامسا: تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها. [2]

[1] موقع من الانترنت، أحمد السيد الكردي **المحاور الرئيسية لنظام الحوافز، موسوعة الإسلام والتنمية** :https kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612//تاريخ الإطلاع 2016/03/10 على الساعة 21: 30ا

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

الفرع الثاني: أهداف الحوافز.

أولا: أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير** طالما إن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء من التأديب والتوضيح وأحيانا إلى الفصل من العمل، إذ يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء واخلص في العمل بحثه على الاستمرار، مما يمكنه من الإبداع والحرص على الدوام في التقدم والنمو.
- **أداة للتغذية المرتدة:** يميل معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة إلى رغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- **الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فا لتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الفرد من إشباع حاجاته المالية.
- **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثانيا: أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

– إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الأفراد الجماعة: إذ يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا بحث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

– تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

– تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية لذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثالثًا: أهداف الحوافز على مستوى المسؤولية:

– التكيف مع متطلبات المحيط الخارجي: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يتطلب بدوره الاستغلال الأمثل للمواد المادية والبشرية.

– التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجواء والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

– تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها

الفرع الأول: أنواع الحوافز.

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة، يمكن الاختيار من بينها لتقديم الناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم من هذه الحوافز نذكر بالإيجاز:

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، **إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية**، كلية التجارة جامعة المنصورة، ص294

التصنيف الأول: حسب طبيعتها.

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

حوافز معنوية	حوافز مادية
مثل: *الثناء والمديح والتشجيع. *التقدير، الجوائز التقديرية. *نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة. *خطابات الشكر والتقدير. *بطاقات التهنئة. *ميداليات الإنجاز، التدريب	مثل: *الحصول على الراتب. *أجر الوقت الإضافي. *العلاوات الدورية والاستثنائية. *البدلات. *المكافآت المالية. *بطاقة السفر. *تحسين بيئة العمل. *توفير أدوات حديثة للعمل.

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

1/الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل ولقد أبرزت الكثير من الأبحاث والدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها أحيانًا على الحوافز المادية.[1]

فعلى سبيل المثال يحدد محمد مرعي أهداف وشروط الحوافز المعنوية والمالية كالتالي:

- **أهداف الحوافز المعنوية:**

1/ التميز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.

2/ تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين.

3/ بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.

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

شروط الحوافز المعنوية:

1/ توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.

2/ الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.

3/ تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة واستمرار الأداء. [1]

2 /الحوافز المادية(المالية):

– أهداف الحوافز المادية:

1/ الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.

2/ ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلاده

3/ الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.

- شروط الحوافز المادية:

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

2/ أن يكون مناسبا لما يبذله الشخص من جهود في عمله.

3/ أن يكون دافعا نحوى رفع معدلات الإنتاجية. [2]

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، مرجع سابق، ص 153.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، مرجع سابق، ص156.

التصنيف الثاني: حسب أثرها.

جدول رقم (1–2): الحوافز الإيجابية والسلبية.

الحوافز الإيجابية	الحوافز السلبية
*وهي التي تصرف للعاملين فرادي أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الإيجابية. ويمكن إضافة للأمثلة التالية: *توفير المعلومات * إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات	* التحذير *التوبيخ * الإنذار. *التحويل للتحقيق. *الخصم من الراتب. *إلغاء الوقت الإضافي. *نشر الاسم في القائمة السوداء. *حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

المصدر: **مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 158.**

والحوافز السلبية يجب أن تسير جنبًا إلي جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره، كما تمثلت الحوافز الإيجابية في حوافز مادية ومعنوية، فإن الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضًا في هاتين الصورتين ويجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الإدارة ونتائج أعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم.[1]

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، مرجع سابق، ص 158.

التصنيف الثالث: حسب المستفيدين منها.

الجدول رقم (1-3): الحوافز الفردية والجماعية.

الحوافز الفردية	الحوافز الجماعية
وهي التي تصرف للعاملين فرادي وقد تكون مالية أو معنوية أو مادية وقد تكون إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.	وهي تصرف للعاملين جماعات وقد تكون معنوية أو مالية كم يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة. نظير قيامهم جميعًا بعمل مشترك وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناءًا على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 159

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة على العكس من هذا، فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما.

وفي نفس الوقت، فإن الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلاً قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفًا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافأة أكبر، أيضًا فإنه أحيانًا يسعي الفرد لتحقيق مستوي إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة وقد يكون هذا على حساب جودة الإنتاج.[1]

ومن أمثلة الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية... والتي عبر عنها **قانون العامل بالمردود الفردي وتوضح المادة 115 من نفس القانون أنه يكون المردود الفردي مقياسًا لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد أو حسب البرامج المحددة.**[2]

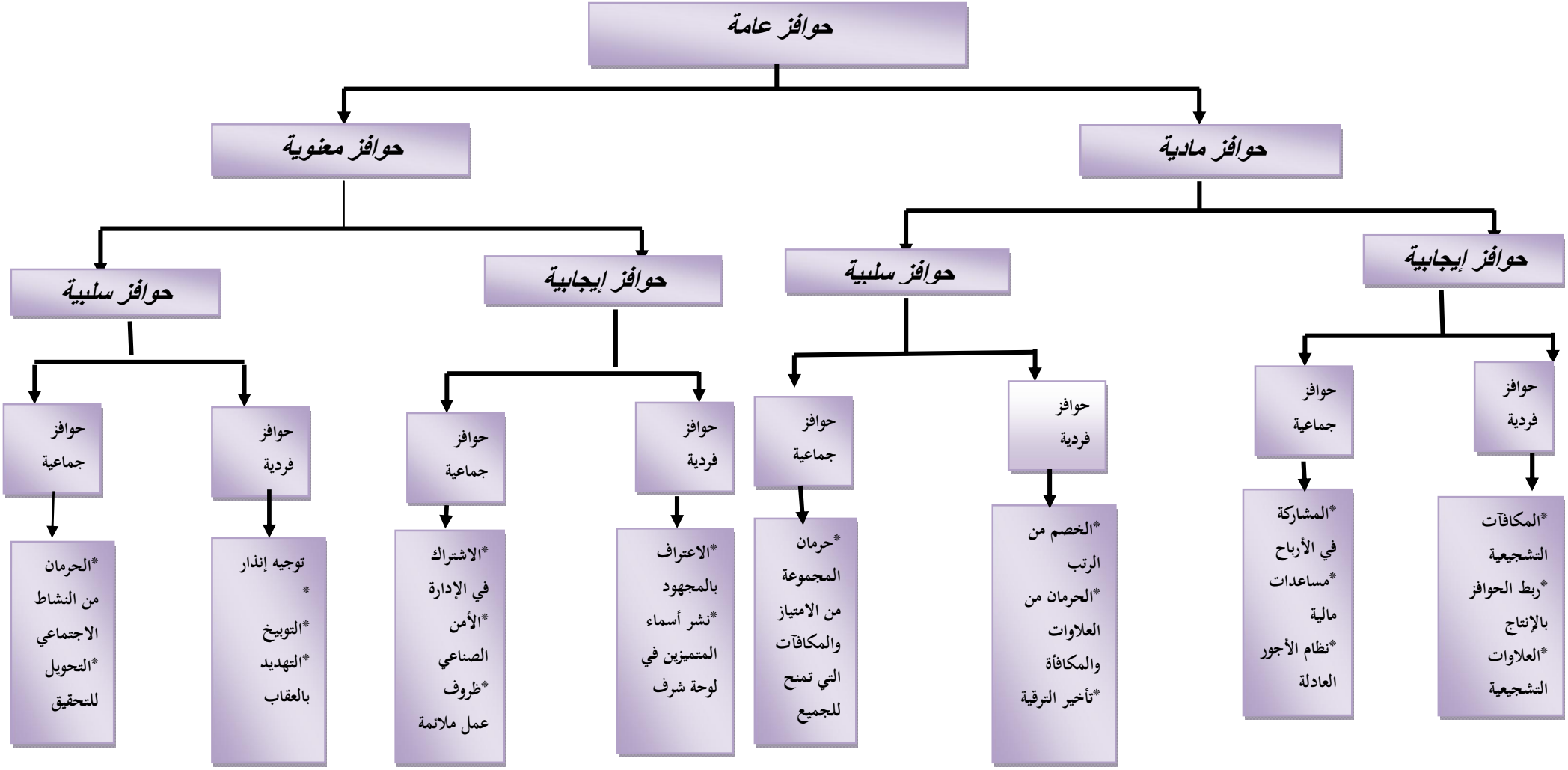
[1] رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع الإبراهيمية، الإسكندرية 1999، /2000 ص 315.

[2] حسان الجيلاني، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1998ص104.

أما الحوافز الجماعية فقد صممت لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع فمثلاً إذا تباطؤ أحد الأفراد في المجموعة أو كان أدائه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوي أداء الجماعة، ولذلك ستدفعه الجماعة لتحسين أدائه، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء العلاقة وعادة كلما صغر حجم الجماعة، كلما زاد تماسكها وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، عيب أخر تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، وهو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.[1]

شكل رقم (1-2): يبين لنا مجموعة الحوافز المذكورة سابقًا

[1] رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 321.



المصدر: أحمد طرطر، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1993، ص9

الفرع الثاني: أسس منح الحوافز.

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخري مثل الجهود الأقدمية فيما يلي عرض لهذه الأسس:

– الأداء performance يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعنى ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو توفير في التكاليف أو التوفير في أي مورد أخر ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو النتائج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

- **المجهود effort** يصعب أحيانًا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانًا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلي الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرًا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- **الأقدمية séniorité** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلي حد **ما** إلي الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

- **المهارة skills** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى ورخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدودًا جدًا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.[1]

[1]–أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 350-315.

المطلب الرابع: نظريات التحفيز.

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنحصر أهم النظريات في:

1/النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور. 2/نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو.

3/نظرية لدوجلاس ماك جريجور. 4/نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.

5/ نظرية التوقع والتفضيل لفيكتور فروم 6/نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج

7/ نظرية الإنجاز ماكلاند.[1]

أولا: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

– هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل أهمية الفرد وأساسها.

1/ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلي الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

2/ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلي زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج [2] وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلي هذا المستوي فعلي الإدارة تدريبه أو فصله أو نقله.[3]

[1] كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية –كفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سابق، ص 102.

[2] عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، القاهرة، 2005ص70.

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية –كفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سابق ص 106.

ثانيًا: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو.

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة هي الأقوى أو الدافع هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبًا ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمان.[1]

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلي المجموعات التالية:

1/الحاجات الأساسية أو السيسولوجية:

هي تلك الحاجات *المرتبطة بضروريات* البقاء على قيد الحياة وتشمل الطعام والماء والملبس ويرتبط إشباع الحاجات *الأساسية عادة بالنقود* كقوة شرائية.

2/حاجات الأمان:

حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات (الرغبة في الحماية، تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة).

3/الحاجات الاجتماعية:

حيثما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له حاجات اجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال:

- حاجة انتماء الفرد للآخرين.
- الدعم من طرف الآخرين.
- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006ص22.

4/حاجات المركز والشعور بالذات

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

5/حاجات إثبات الذات

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو حاجة الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزًا عن غيره من الأفراد وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

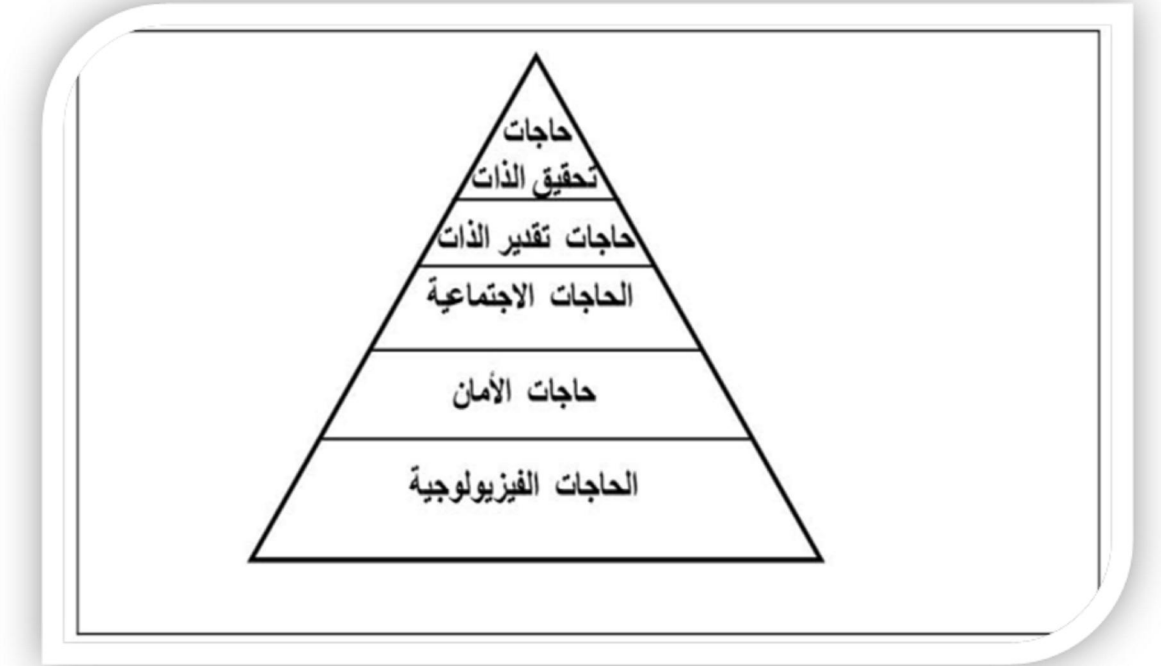
من خلال التحليل الدقيق لفلسفة ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية:

- أن لدي الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحًا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي.

- أن الإنسان يبحث دائما ومن ثم فإن كل حاجاته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل فبمجرد إشباعها لإحدى هذه الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وأن هذه العملية مستمرة لا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائمًا في سعيه لإشباع حاجاته.

بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإن هذه الحاجة لن تؤدي إلي تأثير على سلوكه بعد ذلك ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلي حاجة أخري في مستوي أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعيًا لإشباعها.

شكل رقم (1-3): يوضح لنا الحاجات الإنسانية الخمسة لماسلو



المصدر: عصام الدين أبو غفلة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، شركة الجمهورية الحديثة للتحويل وطباعة الورق، مصر، 2003، ص 190.

ثالثًا: نظرية X وY لدوجلاس ماك جريجو.

لاحظ لدوجلاس ماك جريجو من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين:

- الفئة الأولي من المديرين تطبق نظرية (X)

وتنظر هذه الفئة من المديرين إلي الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود، أضف إلي ذلك أنه إنسان منغلق داخليًا أي أنه لا يهمه أهداف المنظمة، وكل ما يهمه هو ذاته فقط كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.

وهذه الافتراضات يتطلب التدخل السريع من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم، وتغيير سلوكا تهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوي أن نلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الفرد بما ينطوي على ذلك من تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمي بنظرية X التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى، وهي جميعها لا تخرج عن كونها والتي يسعي العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلي (عصا) يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد.

- **الفئة الثانية من المدرين تطبق نظرية(Y)**

إن الفرد وفقًا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوعية أنشطتهم ولتحمل مسؤوليتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.[1]

تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري، هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن أراء رئيس العمل في موظفين ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

كما نستخلص مما سبق أن نظرية X تحمل فكرة سلبية على العاملين بالمقارنة مع نظرية Y.

رابعًا: نظرية التوقعات لفكتور فروم

تري نظرية التوقعات التي قدمها فروم 1964 أو التوقع أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته ويقلل من احتياجاته، فالفرد لكي يصل إلى هدفه يضع احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المدركة بين الجهود والآراء والحافز المستلم مقابل الأداء وتقوم هذه النظرية على تقدير الأتي:

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية –كفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سابق، ص106.

1/ النتائج: النتيجة النهائية للسلوك. 2/ **التوقع:** قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب

3/ الارتباط: مدي ارتباط مستويات الأداء بحوافز الأداء. **4/ قوة جذب الفعل:** القيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة.

5/ **القوة الدافعية للأداء:** ما يستطيع الإنسان عمله ليس ما ينوي أو يرغب في عمله.

6/ الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة (التوقع/المنفعة المقدرة)[1]

وعليه فإن هذه النظرية ترتكز على ثلاث علاقات وهي:

– العلاقة بين الجهد والأداء

– العلاقة بين الأداء والمكافآت

– العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية

خامسًا: نظرية العاملين –لفريدريك هرزبرج

– بناء على الأبحاث التي قام بها بإجرائها عالم النفس فريدريك هرزبرج Fredrik Herzberg 1980

توصل إلى نتيجتين محددتين شرحتهما سامية فتحي عفيفي كالتالي:

1/أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج – في حالة عدم وجودها – عدم الرضا عند العاملين ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدي العاملين، هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل.

وترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا Dissatifieis وتشمل:

– الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز، سياسة المنظمة، نوعية الإشراف الفني.

[1] عزوز محمد، **دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين**، دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف، الجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة، 2008- 2009ص56.

- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

2/هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تؤدي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا وتتعلق هذه الجوانب بمحتوي الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم في العمل، مهام العمل، النمو والتطور الذاتي.

وكما هو واضح فقد قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن ماسلو، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة من عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوي عدم الرضا فيها صفرًا zéro dissatisfaction أو درجة الحياد فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلي الأفضل في حد ذاتها.[1]

سادسًا: نظرية الإنجاز ماكلاند دافيد:

يؤكد العالم ماكلاند 1984 صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي:

- **الرغبة في الإنجاز**: أي حاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدي قرارات الفرد.
- **الرغبة في الانتماء**: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
- **الرغبة في القوة والنفوذ**: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

ويشرح نبيل عشوش هذه النظرية كالتالي: يري ماكلاند أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل وبدون تسلسل، وتلك الحاجات الثلاث موجودة في الإنسان، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة قد لاحظ ماكلاند علي أصحاب كل حاجة من الحاجات مايلي:

المهتمون بالإنجاز: لهم أهداف معتدلة ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذوي المستوي العالي من الإنجاز وهم يمتازون بخصائص أهمها:

[1] كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية –كفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سابق ص 107.

- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم، فيها بعض التحدي.

- الرغبة في العمل وحدهم بدلاً من العمل الجماعي.

- الرغبة في الحصول علي معلومات مرتدة وسريعة.

- الرغبة في أن يكون لهم السيطرة أو التحكم في الوسائل التي توصلهم إلي تحقيق الأهداف.

وقال ماكلاند أن ذوي الإنجاز المرتفع يمتلكون دافعًا داخليًا ذاتيًا في المجتمع فهم يصوغون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر للدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

المهتمون بالانتماء: حريصون على العلاقات المقربة ويؤكد ماكلاند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات مقربة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساسًا من خلال بناء علاقات مقربة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساسًا من خلال تأثير سلوكهم مع الغير لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصداقة التي يقيمونها.

المهتمون بالنفوذ: حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم فالذين يشعرون بالحاجة إلي القوة فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤولاء يدفعهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي تجنى ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.[1]

سابعًا: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيًا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تري هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لا تؤدي وحدها لرفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل

[1] سعاد نايف البر نوطي، **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، عمان دار وائل، 2000ص 412.

حوافز أخري معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل والطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلي حاجات نفسية واجتماعية.

وأثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون وزملائه حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور، الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، النظافة، الضوضاء على أداء العمل لوحظ أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبًا خاص بها، وكانت تلجأ بين وقت وأخر لتغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية للملل.

المبحث الثاني: الإطار العام لنظام الحوافز.

إن نظام الحوافز لا يستطيع أن يحقق تحفيز العاملين لوحده، بل يحتاج إلى أساليب وخصائص ومبادئ ونماذج إدارية التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار حتى تستطيع أن تكسب رضا العاملين وولاءهم وتحقق جميع أهدافها.

المطلب الأول: أساليب نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أساليب نظام الحوافز.

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

– **أسلوب توسيع العمل**: يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخري للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن توسعه باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن، وكأن هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلي العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل ويقضي علي الملل والروتين فيه وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء العمل.

– **أسلوب إثراء العمل**: يقصد به إعطاء العاملين فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعنى زيادة التوسع العمودي في الأعمال، بينما أسلوب العمل يعني التوسع الأفقي في الأعمال، ويعنى أسلوب إغماء العمل إعطاء المرؤوسين بعض الواجبات والمهام التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلي تغيير محتوي العمل، فمثلاً أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يعطى مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، بما يتفق

[1] رضا صاحب أبو حمد أل على سنان كاضم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، عمان، مؤسسة الوراق، 2001ص463.

ومصلحة المؤسسة وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه، للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

– **أسلوب العمل المرن:** يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور للعمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمي الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية، وهي تمثل ثمانية ساعات يوميا، فمثلاً يستطيع الفرد الحضور للعمل ما بين الساعة السابعة إلى التاسعة صباحًا وترك العمل ما بين الساعة الثالثة والسادسة بعد الظهر شريطة أن يكون كل العاملين متواجدون خلال الفترة الأساسية ما بين العاشرة صابحًا والواحدة زوالاً، ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل بحيث يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد أن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

– **أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:** يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعاته الأسبوعية 40 ساعة مثلاً خلال عدد أيام أقل مثلاً أربع أيام بدلاً من خمسة أيام، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أوسع للراحة والتسلية والأعمال الشخصية.

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

– **أسلوب مجموعات الجودة:** هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معًا وباستمرار خلال وقت العمل في المشاركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج، وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلاً في حفز العاملين وتحسين مستوي إنتاجية الفرد كمًا ونوعًا. [1]

– **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعًا واستعمالاً في السنوات الأخيرة.

[1] رضا صاحب أبو حمد أل على سنان كاضم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، مرجع سابق ص 464

فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب تحفيز إلا أنه يعتبر أسلوبًا لتقييم الأداء، فأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة حفز الداخلي الأفراد، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء إلي تحقيق الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله لقد وضع(بيتر دركر) فكرة الإدارة في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية:

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

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

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

– إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع البرامج التدريبية للأفراد. [1]

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الجيد

من خصائص نظام الحوافز الجيد نذكر مايلي:

– الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظامًا عاملاً وموضوعيًا للتحفيز.

– الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظامًا واضحًا مفهومًا للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.

– الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.

[1] رشيد قوادري، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة ملبنة عريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2007-.2008، ص37.

– الفورية بمعني الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها بمعني أن يكون الحافز سواءًا إيجابيًا أو سلبيًا معاصرًا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بناتج جهده وأخطائه.

– ضرورة وجود نظام الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.

– ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها...وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

– لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدًا أكبر أو مساويًا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

– العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطي للموظف أو العامل سواءًا ايجابيًا أو سلبيًا حتى يكون فيه تحفيز لهم يبذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين

– ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

– أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعًا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.[1]

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال

حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملائه من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال هي كالتالي:

1/مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعًا أو معتمدًا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن الحافز (الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك والأداء المتميز وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوي أداء، إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقًا أنه مجزئ لهم.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي**، مرجع سابق، ص 175-176

2/مبدأ الإدراك: نقصد به أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقًا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود، ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية من الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلي الموظفين إلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3/ مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

4/ مبدأ الحجم: يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5/ مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

6/ مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتًا عبر الوقت وبين الأفراد بمعني أخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشئ (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز) وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداؤه جيد ونال تقديرًا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرًا مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

7/ مبدأ التحكيم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملزمًا بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف).

فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.[1]

المطلب الرابع: النماذج الإدارية لتحفيز الأفراد.

هناك ثلاث نماذج إدارية لتحفيز الأفراد سنحاول التطرق إليها:

1/النموذج التقليدي: ترجع أصول النموذج التقليدي إلى مدرسته للإدارة العلمية التي تفرض أن الإنسان بطبعه كسول يجب الانقياد ولا يحب العمل إلا إذا رأى في العمل وسيلة لتحقيق المرجع المادي فهو أناني لا يفكر إلا في نفسه، ويتميز باللامبالاة، بالنسبة لحاجات المنظمة التي يعمل فيها كما أن الإنسان العادي ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه يتهرب من تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التوجيهات والتعليمات الواضحة، ونتيجة لهذه الافتراضات كان فريدريك تايلور يؤمن أن الإدارة وليس العمال المسؤولة عن مشكلة تدني الكفاءة الإنتاجية والتبذير في الموارد البشرية والمادية على السواء وكل هذه المشكلات ميزها فريدريك تايلور تمييزًا إقطاعيًا بين التنفيذ والتصميم ورأى أنه على الإدارة تقع مسؤولية التصميم للآلات والمعدات والأساليب والطرق والوظائف التي يستحسن أن تكون مؤلفة من مهمات بسيطة ومتكررة يسهل تعلمها، كما على الإدارة أن توفر التدريب للعمال وتنمية قدراتهم وأن تنمي روح التعاون بينهم وبين الإدارة عن طريق إقناعهم بالفائدة المتبادلة من زيادة الإنتاج، وبعد هذا يأتي التنفيذ فإذا كان الإشراف منظمًا وحازمًا والعمل سهلاً وروتينيًا والأجر مرتبط بالأداء فيمكن أن يصل إنتاج العامل إلى المستوى المطلوب.

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

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي**، مرجع سابق ص ص 173-175.

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

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

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

ولعل من المفيد الإشارة إلى أن شكوك علماء السلوك الإداري حول الكثير من مواقف مدرسة العلاقات الإنسانية وافتراضاتها التي تظهر أنها تعطي عرض للسلوك الإنساني في العمل الذي يمكن وصفه بأنه غير كامل وفرط في التبسيط إلى حد التضليل وكان للدراسة الشهيرة التي قدمها برا فيلد وكروكييت سنة 1955 عن العلاقة بين الرضا والأداء تأثير كبير على تحريك الفكر الإداري بحثًا عن تفسير صادق للسلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، وكان أحد الافتراضات الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف المبتهج السعيد هو موظف منتج.

وقد بينت دراسة لجميع الأبحاث الميدانية لهذا الموضوع لعام 1955 أنه لا يوجد علاقة ضرورية بين الأداء والرضا وتبع لذلك دراسة فروم في موضوع العلاقة بين الرضا والإنتاجية حتى عام 1963 وجاءت النتائج مطابقة إلى حد بعيد لنتائج الدراسة كروكييت رغم أن فروم وجد في دراسته أن متوسط الترابط بين الإنتاجية والرضا ايجابيًا ولكن بنسبة ضئيلة جدًا، ويظهر أن معظم علماء السلوك الإداري المعاصرون يتفقون على أنه ليس هناك أي علاقة بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع فقد يؤدي الرضا إلى تحسين الإنتاجية أو قد لا يؤدي لذلك والعامل الأساسي في ذلك مصدر رضا الموظف وبكلمة أخرى سبب هذا الرضا، ولهذا فإن الرضا غالبًا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج أو تحسين النوعية أو كلاهما معًا إذا كان الرضا ناتجًا عن ظروف عمل ملائمة كالخدمات والراتب والمكافآت السخية والعدالة الاجتماعية بين العمال والزملاء فإن هذا المناخ يحل عدة مشاكل منها دوران العمل والتغيب في الأعمال.....الخ ولكن ليس لها علاقة بالأداء.

إن نموذج الموارد البشرية لا يقدم أسلوبًا معينًا للحوافز وإنما مواقف مبدئية مدعومة دعمًا جيدًا بالكثير من الدراسات الميدانية.

وفي الأخير إن المورد البشري هو أهم مورد في المؤسسات والمنظمات الناجحة هي التي على ضوء تشخيصها العلمي للواقع تتخذ السياسات الإدارية التي تهدف إلى الإفادة القصوى من هذا المورد عن طريق إنماء إمكانيات الفرد ومؤهلاته وغاباته أو اندفاعه في أداء مهماته ومساهماته حسب طاقاته في التخطيط والتنفيذ والتقدير.[1]

[1] محمد الفاتح ياغي، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية**، المنظمة الفرنسية للعلوم الإدارية للطبع والنشر، عمان، الأردن 1986، ص 22

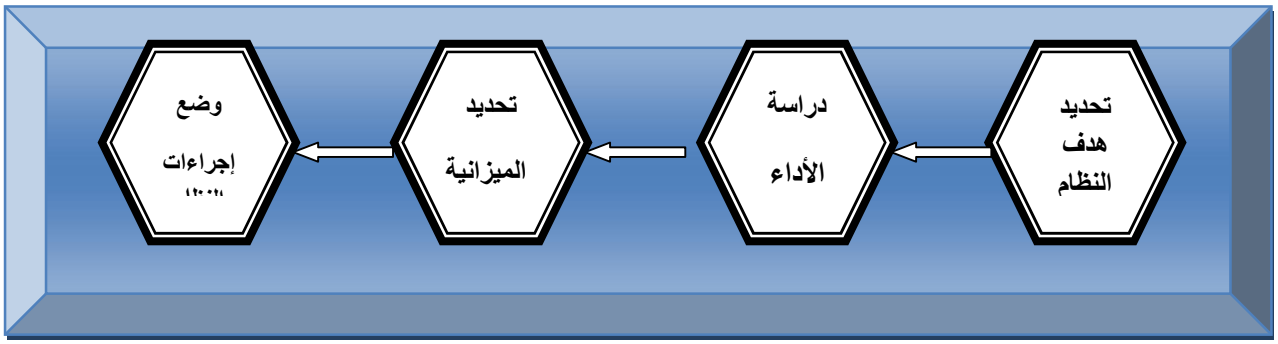
المبحث الثالث: مرتكزات نظام الحوافز.

عند القيام بتصميم نظام الحوافز لابد من أخذ كل مراحل تصميمه وشروط نجاحه وجميع متطلبات وكذا الصعوبات التي تعيقه بعين الاعتبار وكل هذا لضمان أداء متميز إبداع الأفراد العاملين للوصول للمستوى المراد الوصول إليه.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز.

إذا أردت أن تصمم نظامًا جديدًا ولأول مرة للحوافز، فإننا نقدم لك دليلاً عمليًا للخطوات التي يجب أن تمر بها وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الدليل يمكن استخدامه أيضًا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضًا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها إن شعرت أنها غير كافية وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:

شكل رقم(1-4): خطوات تصميم نظام الحوافز.



أن يأخذ في حسبانه شروط النظام الجيد للحوافز، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز، ولقد أشرنا إلى هذه الشروط سابقًا

1/تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع النظام أن يدرس هذا جيدًا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواءًا المنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام) وكما تري فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر

أن يكون هناك أهداف خاصة بها ة قد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم من كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

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

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاً من الإيرادات العامة، إلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضًا مبدأ المشاركة في وضع النظام.[1]

2/دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي: [2]

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

– وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وإن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيًا وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج) والتي قد تقترح نظامًا فرديًا للحوافز.

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

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 368 .

[2] هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 1327هـ-2008م، ص26.

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

– **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز.

3/ تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بميزانية الحوافز **ذلك** المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية: [1]

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

– **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية الدعائية المراسلات والحفلات

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز وهما:

3/1 الميزانية الثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقًا فمثلاً يحدد مبلغ 3 مليون دينار جزائري على سبيل المثال خلال العام القادم وفقًا للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

3/2 الميزانية المرنة: حيث تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفًا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلاً 5%من الأرباح أو 8%من المبيعات، تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلى في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام نفسه بنفسه.[2]

[1] يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006ص 414.
أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص.373

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

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

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

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

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

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

[1] يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص** 374.

المطلب الثاني: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوي العاملة في تحديد مدي الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

– **نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل التحفيز المادي.

– **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ش، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

– **النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على الطرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلق دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.[1]

المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات نظام الحوافز.

يمكن لأي إنسان التعرض لمشاكل وصعوبات في التأثير في الآخرين بشكل معين، فإدراك تعقيد هذه العملية ومدي الحاجة إلى المعارف العلمية التي تساعد في هذا المجال، فمثلاً المشاكل التي يعاني منها الآباء للتأثير في أبناءهم ومشاكل أي فرد في التعامل مع أصحابه، والمدرس مع طلبته هي مشاكل دفع وتأثير.

[1] جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 486-487.

وهذا التأثير يتضاعف عند الإداري لأسباب عديدة منها:

1/الإداري يحتاج أن يؤثر في أعداد كبيرة جدًا من العاملين، قد لا يكون متعرف على الكثير منهم ولا يتصل بهم شخصيًا فهذا هو الحال بالنسبة للإدارات الوسطى والعليا لأي منظمة كبيرة، فهذه الإدارة تحتاج أن تؤثر في أشخاص لا تعرفهم ولا تتصل بهم بشكل مباشر مع ذلك تحتاج للتأكد من مهامهم التي يجب عليهم القيام بها أو تجنب سلوك يجب أن يتجنبوه.

2/ يحتاج الإداري التأثير في أعداد كبيرة جدًا من السلوكيات، بعضها يريد أن تصدر عن العاملين والبعض الأخر يريد منهم تجنبها، فهو يريد أن يؤدي كل موظف عمله، يلتزم بالدوام وحسن المواظبة، بحسن التصرف مع الزملاء والزبائن، يبذل جهدًا مضاعفًا لتحقيق الإنتاج الأعلى، يتجنب الغش والتزوير، يتجنب تسريب المعلومات السرية...الخ هذه القائمة طويلة جدًا وتختلف من موظف إلى أخر ومع ذلك يحتاج الإداري إلى وسيلة مختصرة لاستشارة السلوك المطلوب.

3/وكذلك يحتاج الإداري للتأثير في العاملين للتصرف في مستقبل مجهول فهو يحتاج أن يؤثر في هؤولاء ليقوموا بأعمال معينة قد لا يعرف هو نفسه مسبقًا تفاصيلها مثلاً، قد يحتاج مدير المالية أن يتصرف مدير المشتريات بطريقة معينة عندما يسعى لشراء بضاعة، لا يدري متى ستظهر الحاجة لشرائها وبأية تفاصيل ويحتاج أن يتأكد من أن مدير المشتريات سيبذل الجهد للحصول على أحسن الأسعار ويتجنب الإغراء مع البائع لمصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

وفي كل هذا يتعامل الإداري مع أشخاص ذوي شخصيات مستقلة قد تكون أكثر معرفة مما يعرفه هو حول القرار المطلوب، فهذا هو حال الإداري الذي يشرف على مختصين يملكون معارف فهذه الظروف تجعل عملية التأثير والدفع معقدة لأي إداري.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها: [1]

- عدم وضوح الأهداف لدى كل من المدير والعاملين.

[1] لمياء بنت عبد الله بن صالح الشيبي، **أساليب وإستراتيجيات التحفيز في التدريب**، المملكة المتحدة الجامعة، الافتراضية الدولية 2010، ص31.

– عدم وجود قنوات اتصال بين المدير والعاملين.

– الاكتئاب لأي شخص بدون أن يكون عنده دافع قوي لا يستطيع أن ينجز أعماله وبالتالي يفاجئ بأن أصحابه ارتقوا في المناصب وحققوا أهدافهم بينما هو مازال في مكانه.

– الروتين وضعف نواتج التدريب.

– عدم الاستقرار والأهداف المتعارضة.

– وضع قواعد كثيرة غير ضرورية وعلى العاملين إتباعها.

– قصور المتابعة والرقابة على الحوافز، وذلك من حيث فعاليتها والنواحي التي تتطلب تعديلاً وعلاجًا وكثرة التغيير في القيادات، وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط نذكر منها:

1/ البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرًا ومفهومًا، وذلك في بنوده وصياغاته وحساباته.

2/ التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو(يؤدي أكثر) إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحًا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

3/ يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إليه وتحقيق التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمرًا وإرادًا.

4/ يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه وجب أن تكون التصرفات والسلوك أو الأهداف وأيضًا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

5/ معايير الأداء: ويقصد بها أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس، كما أشرنا في البنود السابقة.

6/ ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهود اتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

7/ التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

8/ العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

9/ الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

10/ السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.

11/ التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح أسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

12/ المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

13/ التنويع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر والرحلات والحفلات والشبكات وغيرها.

14/ الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقيق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا واستثمارًا.

15/ كل العاملين: يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.

16/ ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون الحافز قليلاً.

17/ الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لآخري حتى يتفهمه العاملون لكن إذا استدعي الأمر لتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً وجب أن يتم تغييره.

18/ العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنًا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

19/ مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز.

20/ تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على الإجراءات الخاصة بالنظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

21/ نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بموضوعية.

22/ عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المنظمات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز، ويضمن هذا توسيعًا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

23/ بداية قوية: وذلك بالمساندة من الإدارة العليا، استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

24/ نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات وكلمات ودعاية قوية وإخراج جيد.[1]

[1]- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص ص 365-367.

المبحث الرابع: أساسيات في نظام الحوافز

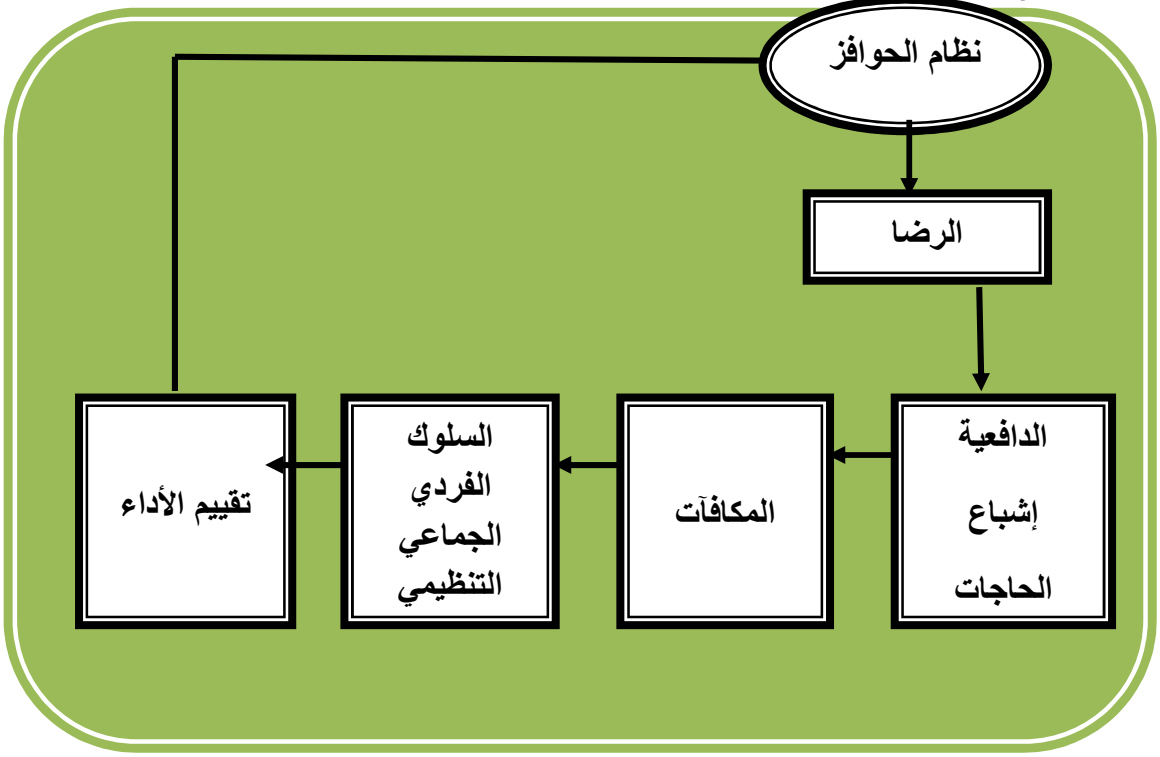
نظام الحوافز هو نظام كسائر الأنظمة الأخرى في المؤسسة فهو يتأثر بمجموعة من العوامل والظروف السائدة في المؤسسة التي من خلالها يتمكن من تحقيق دوره وهو تحفيز العاملين بشكل جيد أو فشله في تحقيق ذلك.

المطلب الأول: علاقة نظام الحوافز بتقييم أداء العاملين

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد في المؤسسات ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض نسبة دوران العمل وكذا الحد من الغيابات والمساهمة في جذب العناصر الفعالة

للالتحاق بالمؤسسة، وكذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

الشكل (1-5): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي عبد المحسن، جودة إدارة الموارد البشرية والأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، بدون طبعة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العراق، ص373.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء.وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها:

– المساواة، القوة، لحاجة، عدالة التوزيع ويمكن القول أن الحوافز تؤثر تأثيرًا داخليًا في أعمال وأنشطة المؤسسة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

– جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في المؤسسة.

– الأداء الفعال لمهام لوظيفة إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافآت بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

– الحد من الغياب والتأخر في العمل.

– الاحتفاظ بالعاملين الذين يملكون مهارات عالية.

إن من مسؤوليات المدير إتاحة الفرصة الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظائفه بشكل أفضل ن ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرون عليه ولكن خصوصيات موقف العمل تحول دون ذلك ويبرز دون الفرصة المتاحة ولكي يتحقق الأداء العالي فإنه لا بد أن يتمتع الفرد:

– القابلية والقدرة على الأداء مثل تمتع الفرد بالذكاء.

– الرغبة أو الدافعية في الأداء.

– إتاحة الفرصة أمامه للأداء ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال الاختيار الأمثل لأعضاء المؤسسة وبرامج التدريب والتنمية أما الأداء فيمكن تحسينه بالتحفيز.

وتترك الحوافز بأنواعها سواءًا كانت إيجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من أثار اجتماعية واقتصادية على متلقي الحوافز ويتمثل العاثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أما الآثار الإيجابية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف فهي

غالبًا في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته. فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

بالإضافة إلى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع، المتمثلة في الظروف المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع كفاءة الإنتاجية للفرد.[1]

المطلب الثاني: مقترحات تطوير نظام الحوافز

هناك معايير مقترحة لتحسين نظام الحوافز نذكر منها:

1/ وضع نظام مكتوب للحوافز يتضمن معايير واضحة ودقيقة لإعطاء الحوافز.

2/ الاهتمام بالنمو الوظيفي في منح فرص لتنمية مهارات الموظفين من خلال إتاحة فرصة متكافئة للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية.

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

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

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

6/ تعديل نظام الخدمة المدنية ليشمل نظام الحوافز بأنواعها.

7/وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ليتمكن من استغلال طاقاته.

8/ التقليل من المركزية وتحسين النظم وإجراءات العمل.

9/إعطاء الفرصة لتشجيع الابتكار والإبداع في العمل والمساهمة الفعلية من خلال عرض الأداء والمقترحات والشكاوي ومناقشتها بجدية منها لمصلحة العمل.

10/إنشاء صندوق اجتماعي للموظف يكفل له حياة مستقبلية مقبولة بعد التقاعد.[2]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **جودة إدارة الموارد البشرية والأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية**، ، ص373

[2] محمد الفاتح ياغي، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية**، مرجع سابق، ص ص 100-101.

خلاصة الفصل:

بناءًا على ما قدمناه سابقًا فإن الحوافز تعتبر من المؤثرات الأساسية والتي تلعب دورًا هامًا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الإبداع، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يعتبر مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تسخرها المنظمة لتحفيز عامليها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن للمنظمة

ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد وأسس ولفهم دوافع الأفراد وبالتالي اقتراح حوافز مناسبة ونظام عادل وواضح حتى يتسنى للعامل المفاضلة والاختيار ولهذا النظام مبادئ وشروط وأساليب وكذا أنواع يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة منه ولأنه من المعروف أن حاجات الأفراد تتغير ومرنة بحيث ما يعتبره الفرد محفزًا له اليوم لا يعتبره محفزًا له غدًا.

لذا ينبغي على المسير أو المدير أن يضع نظام تحفيزي حسب طبيعة إدارة وتسيير المؤسسة في الوقت المناسب، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لا بد ربطها بالأداء وإبداع العاملين بحيث توضع معايير محددة عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.



الفصل الثاني:
الإبداع في المؤسسات وعلاقاته بنظام الحوافز

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء والأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمرا حتميا أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المؤسسات.حيث أصبحت المؤسسة مجبرة لا مخيرة على تبني وانتهاج الإبداع على كافة مستوياته، وضمن مختلف نشاطاتها بصفة مستمرة.كون أن ذلك سيختصر عليها المسافات ويكسبها الثقة في مواجهة التحديات التي تفرزها المؤسسات المبدعة.اعتمادا على طاقتها الإبداعية.واستنادا إلى البيئة الحاضنة للإبداعات، المشجعة والمسيرة لها.ومن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء والاستمرار.

وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني والذي يشمل النقاط التالية:

-**المبحث الأول**: مدخل إلى الإبداع

-**المبحث الثاني**: أساسيات حول الإبداع.

-**المبحث الثالث**: أسباب تبني الإبداع، معوقاته، وأساليب تنميته.

-**المبحث الرابع**: العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع في المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة.إذ لم يعد كافيا أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية. فذلك يؤدي بها إلى الفشل في الكثير من الأحيان، لذا فالمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لاتقف عند حدود الكفاءة والفعالية. وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها، ويعتبر أحد السبل المنتهجة من قبل المؤسسات لضمان بقاءها. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم مفاهيمه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الإبداع.

إن الإبداع مفهوم تعددت التعاريف التي وضعت له لأجله. مما جعل الوصول إلى تعريف موحد له صعب، وهو ما يعود بالدرجة الأولى إلى تعدد اتجاهات الباحثين. كما أنه يعود أيضا لكثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع.

تعريف الإبداع لغة: يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في لسان العرب. من بدع الشيء وهو أنشأه. وجاء في المعجم الوسيط: بدعه بدعا أي أنشأه على مثال سابق.وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه: الإيجاد أو التكوين أو الابتكار[1].

وقد جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني" أي فكرة أو سلوكا أو جديدا يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة"[2].

وبذلك نجد أن الإبداع من الناحية اللغوية مصطلح يعبر عن كل ما هو جديد غير مألوف ولا نظير له.

[1] السعيد عواشرية، **العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثارها الإيجابي**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باتنة، 04/01 نوفمبر 2009، ص5.

[2] غزازي زينب، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة**: دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011، ص 56.

تعريف الإبداع اصطلاحا:

فإن مفهوم الإبداع يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية والذهنية المختلفة التي تستخدم بصفة غالبة من طرف علماء النفس. وعليه كان وضع تعريف محدد له يتسم بالصعوبة، وهو ما أدى إلى تعدد وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإبداع.[1]

1-"إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات"[2].

2-"إن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية"[3].

3-"الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى الحلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين"[4].

4-"الإبداع هو إنتاجا أو استجابة مت إبداعية بقدر ما تكون جديدة أو مناسبة أو مفيدة أو صحيحة وأن العمل الإبداعي استكشافي وليس مسألة حسابية. فالأعمال الحسابية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر. بينما العمل الاستكشافي ليس محدد ولا يوجد طريق واضح للحل"[5].

5-"الإبداع هو القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال عديدة"[6].

---

[1] السعيد عواشرية، **العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثارها الإيجابي**، مرجع سابق ص 05.

[2] الكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد أبو فخر، **الإبداع العام والخاص**، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، سوريا، 2016، ص ص 18-19.

[3] طارق محمد السويدان، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثالثة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الكويت، 2014، ص 18.

[4] خراز الأخضر، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**: دراسة حالة مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 32.

[5] حسين مريم، **إدارة المنظمات**، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 299.

[6] سليم بطرس جلدة، **إدارة الإبداع والابتكار**، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21

وبذلك نجد أن مفهوم الإبداع وجدت تعار يف متعددة بتعدد وجهات نظر الباحثين، وعلى الرغم من ذلك نقول أن:

الإبداع مصطلح يتعلق بخلق فرص جديدة للمؤسسة. تؤمن لها الحد الأدنى من مقومات البقاء في ظل المنافسة الحادة. متضمنا تحقيق الجديد والمغاير للمؤسسة فكرة كانت ذلك أو منتجا، أو أسلوب عمل، أو مناخ...كل ما يحسن أداء المؤسسة ويحقق النفع لها، من دون أن يقتصر ذلك على المدخلات الجديدة، بل قد يكون تحسين ماهو قديم، إعادة تهيئته، تطويره وتعديله بمثابة إبداع ولو كان "تبني فكرة جديدة". كما أنه أيضا عملية نسبية تقع بين المحاكاة والتطوير، وتتضمن النظر إلى الظاهرة والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة، غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد، ذو قيمة للمنظمة، والذي يتعلق بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد، أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي.

ولكننا نشير إلى وجود تداخل بين الإبداع وبعض المفاهيم، ونحاول إبراز الاختلافات فيما بينها فيما يلي:

تعريف الابتكار: الابتكار هو التوصل إلى ماهو جديد.فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لابد من التطبيق الجديد أو عملية جديدة، لهذا فإن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.

ويكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار، في أن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، أما الابتكار هو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس وهو الجزء المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى منتج[1].

[1] سلطاني محمد رشدي، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، ، الجزائر، جوان2012، ص56.

الجدول (2-1): الفرق بين الإبداع والابتكار

	الإبداع	الابتكار
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة.لحظية	مستمرة.طويلة
الأثر	غير قابل للقياس.محتمل	قابل للقياس.مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشبعها	تقارب الأفكار والإجماع حولها
دور المشرف	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
الأهمية	مصدر	كفاءة

المصدر: محمد عجيلة، متطلبات الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 5، 2009، ص 56.

تعريف الاختراع: الاختراع هو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل. وتتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل الاختراع[1].

الجدول (2-2): الفرق بين الإبداع والاختراع.

الإبداع	الاختراع
- إعادة تشكيل الأفكار لتأتي بشيء ما جديد. -إن التجربة والخطأ هي الأكثر أهمية.	- التوصل لفكرة جديدة بالكامل. ترتبط بالتكنولوجيا وتكون ذات تأثير بالغ على المؤسسات. - إن المواد غير الملموسة.كالوقت ومستويات التقدم في العلم تكون الأكثر أهمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

[1] عاكف لطفي خصاونه، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص54.

الشكل(2-1): الفرق بين الإبداع والاختراع والابتكار.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

إن الإبداع له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات. فهو مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعدم السماح بهدره، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالمواهب المبدعة والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها.

الإبداع لا يستحوذ اهتمام المؤسسات الناشئة فقط، لكنه يحتل قلب وجوهر كثير من السياسات والأعمال والأنشطة في مؤسسات الأعمال العتيدة ويلاحظ ارتفاع مزيد من الأصوات الداعية إلى الاهتمام بالإبداع والمبدعين ومؤازرتهم وتنمية قدراتهم واستعداداتهم في وطننا العربي. سواء في المؤسسات الحكومية أو مؤسسات الأعمال الخاصة، ولابد من النظر للإبداع باعتباره وظيفة أو نشاط مثل الوظائف الأخرى. ويجب إدارة هذه الوظيفة ولكن بطرق مختلفة عن الوظائف الأخرى [1].

إن الإبداع ترجع أهميته إلى كونه وسيلة التطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، فحصيلة الإبداع تعبر عما وصلت إليه البشرية من حضارات مدنية فلولا الإبداع لظلت الحياة على صورتها البدائية دون أي تجديد أو تطور.

[1] حسين مريم، **إدارة المنظمات**، ، الجزائر، جوان2012، ص144

كما تنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائما بحل المشكلات وبابتكار طرق جديدة للعمل تسهم في زيادة جودته، وفي الوقت ذاته اختصار الوقت والجهد والتكلفة. فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار. أما الابتكار فهو التطبيق العلمي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر فعالية، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد ابتكار دون الإبداع، حيث تظل الأفكار الإبداعية مجرد أفكار لم يتم التطبيق الفعلي لها عن طريق الابتكار.

– أهمية الإبداع للأفراد: يذكر عبد المعطي عساف أن أهمية الإبداع تتمثل فيما يلي:

1. تحقيق الذات: يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق. ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصارف الكبار والعظماء.

2. الخوف من المجهول وغموض المستقبل: يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعون إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع لما تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

– أهمية الإبداع للجماعات والمؤسسات: تتميز بعض المؤسسات بالكفاءة في مرحلة معينة. وقد تتفوق على غيرها من المؤسسات في هذا الصدد، إلاّ أنها لا تستطيع بالضرورة الحفاظ على التفوق في المستقبل. إلا إذا جندت كل ما يمكنها توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى علم المستقبل حيث إن تجاهل ذلك المطلب في شأنه أن يؤدي إلى تعجيل بانهيار المؤسسة[1].

وبالتالي أصبح الإبداع الآن من أهم الموضوعات داخل الدوائر الأكاديمية والتجارية. فبدون الإبداع قد يتوقف العالم عن العمل، والمطلوب هو الابتكار والإثارة، والإحساس الحقيقي بالذهن المنفتح "وأن كل شيء قابل للتحقيق" [2].

ولكن الواقع يؤكد أن الأشخاص الذين يعملون في المجال التجاري يميلون بطبيعتهم إلى استغلال وليس إلى اكتشافها، وأن الإبداع بالنسبة لهم شيء جيد وليس ضروريا.

[1] أحمد عزمي إمام، **التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر**، مرجع سابق، ص 185.

[2]. ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014، ص ص 206

ومع ذلك، فنحن نعيش في عالم مثير، وغير متوقع وغير قابل للاكتشاف. فمن الصعب أن تحاول استغلال ما لا تعرفه. وشعور الإنسان بعدم إدراك ما يدور حوله هو ما يدفعه في حقيقة الأمر نحو الابتكار والتغيير[1].

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

هناك ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة. بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني.مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي[2]:

– الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.

– الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.

–التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.

– اقتصاد استخدام كلمتي "مبدع"و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

– التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير. واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل ميدان العلوم.

[1] ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الأعمال**، مرجع سابق، ص 207.

[2] محمد بن عبد الرحيم بن سعيد أل ناقرو، **الإبداع (مفهومه ووسائل تنميته)**، الملتقى الدولي الأول حول بناء معايير التدريب، الجمعية العلمية، السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013، ص11.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية البيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة.

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يلي:

– ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي والقياس النفسي.

– المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.

– حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق. وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.

– انحسار الجدل حول أثر الوراثة البيئية في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.

– اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع وبرامج تعليم الإبداع في المجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

– تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات العمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تندمج فيها العمليات والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال بفضل الله تعالى ثم التطور لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيبة الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها.وتميزت هذه المرحلة بما يأتي: [1]

– التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.

– تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإيداع.

[1] محمد بن عبد الرحيم بن سعيد أل ناقرو، **الإبداع (مفهومه ووسائل تنميته)**، مرجع سابق، ص12.

– تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.

– الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.

– اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

المطلب الثالث: خصائص الإبداع وأنواعه

الفرع الأول: خصائص الإبداع.

على الرغم أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقيه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض.إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير موجودة بشكل كافي.

لذلك حاول عدد من الكتاب الباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع. والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المؤسسات أو الجماعات أو الأفراد.

وبناءا على ذلك لا يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي: [1]

– الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

– الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

– الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال(توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال أخر لم تستخدم فيه من قبل.

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

– الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة.

– الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لأخر حسب النظرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

– الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان، وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي، والعكس صحيح.

– إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد. فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها[1].

– إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يضل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

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

– إن الفكرة ضعيفة وهشة في بدايتها، وبذلك فإنها لا تصمد للنقد في بدايته، وإذا أصدرت عليها أحكام في بدايتها. فإنها ستضعفها.

– لا بد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محا تطبيقه لجماعة عمل. إدارة معينة أو المنظمة ككل حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.[2]

– إنه من خصائص الإبداع أنه يستطيع أن يحول القيد أو المشكلة التي يبدو أنها تمنع تحقيق الهدف. إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.

---

[1] فؤاد علي العاجز، **دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد الثامن عشر، يناير2010، ص19.

[2] عيشوش خيرة، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13و 14 ديسمبر، 2011، ص 11.

– أن مكافأة الإبداع مقرونة بالمحاولة. وليس بالناتج. كما أن الفشل ليس سلبيا.

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

– الإبداع عبارة عن منتوج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع.

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة. وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة، ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع وفقا لاستعمالاته والغاية منه. وعلى وفق هذا المعيار يصنف الإبداع إلى نوعين هما إبداع المنتج وإبداع العملية[1].

–**إبداع المنتج**: يتمثل في طرح المؤسسة لمنتجات جديدة، أو تحسين منتجات قائمة بشكل مستمر. وذلك لضمان التكيف مع التغيرات المختلفة لبيئتها.

– **إبداع العملية**: هو يركز على استحداث عمليات إنتاج جديدة بشكل يؤثر إما في كمية الإنتاج أو جودته، أو يركز على تحسين العملية الإنتاجية القائمة.

والتصنيف الأكثر شيوعا للإبداع هو الذي يصنفها إلى: [2]

–**الإبداع الجذري**: هو التقدم والقفزة الإستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله. ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضا، ويحتاج لفترة طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير إبداع جذري لاحق.

– **الإبداع التدريجي**: يكون نتيجة التغيرات والتحسينات المستمرة في المنتجات أو التصرفات، ويكون في غالب الأوقات تطورا ضمن الحالة القائمة، وليس تطورا خارجها.

وهناك تصنيف أخر للإبداع يميز بين الإبداع الإداري والإبداع الفني [3]:

[1] سلطاني محمد رشدي، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، مرجع سابق، ص 146.

[2] سلطاني محمد رشدي، **المرجع** السابق، ص 145.

[3] حسين مريم، **إدارة المنظمات**، مرجع سابق، ص 301.

- **الإبداع الإداري:** يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي. وتصميم الوظائف وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة ونزم رقابة جديدة وغيرها.

– الإبداع الفني: فيشمل تطوير المنتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة. وتغييرات في الفنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها.

هذا وقد قسم فريدريك تايلور الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي: [1]

– الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون، وتكون فيه الكفاءة والأصالة على قدر قليل من الأهمية.

– الإبداع الإنتاجي: ويتمثل من الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة. كما أنه يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

– الإبداع ألاختراعي: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل. ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مسارا جديدا وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي. كما أنه يتعلق بتقديم أساليب جديدة ويستخدم لرقابة الإنتاج[2].

– الإبداع ألابتكاري: يعني تقديم إنتاجيات جديدة ابتكاريه عملية دون إضافة إسهامات لمجال العلم والمعرفة. وصاحبه يتميز بمرونة إدراك العلاقات الغير مألوفة، وربط المعلومات المجزأة المنفصلة بعملية ذهنية تسمى التركيب كما يحدث عند اختراع آلة، أو أساليب إدارية جديدة ومثال ذلك اختراعات أديسون وماركوني، كما أنه يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة[3].

– الإبداع الانبثاقي: ويتمثل في استخدام شيء موجود فعلا. ولكن يتم تطبيقه في مجالات جيدة. أي ينم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون. وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد. وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

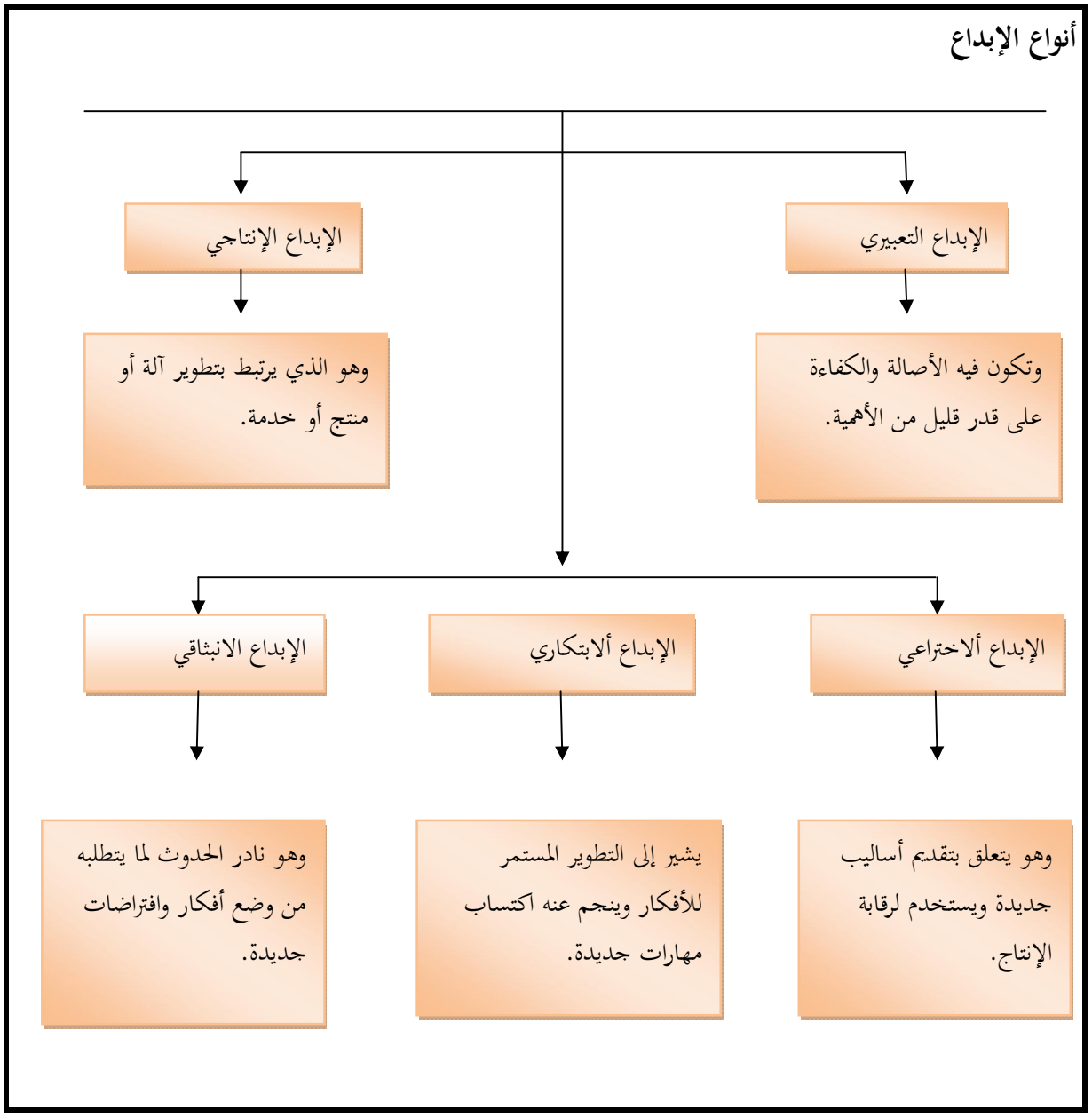
---

[1] بلال خلف السكارنه، **الإبداع الإداري**، مرجع سابق، ص 50

[2] محمد الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 14.

[3] محمد علي العبد، **استراتيجيات التفكير الفعال**، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، 2013، ص 326.

شكل (2-2): أنواع الإبداع حسب تايلور



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ الإبداع.

إن استعدادك لمؤازرة فكرة معينة ورغبتك فيها فإن ذلك يعني أنك مستعد للعمل الجاد المتعلق بتنفيذها. يضع هذا البحث عملية من سبع خطوات تمكنك من تنفيذ الأفكار: [1]

– خلق الرؤية الطموحة للإبداع، ضع هذه الرؤية في عبارة تصف الفكرة وتساعد في كسب الدعم لها.

– تعريف من يهمهم الأمر، حدد الأشخاص الذين سوف يتأثرون بفكرتك الإبداعية أو الذين يتحكمون في الموارد التي تحتاجها لتطبيق هذه الفكرة، يجب الأخذ بعين الاعتبار المعايير التي سوف تستخدم في الفكرة حتى تستطيع مخاطبة اهتمامات هؤلاء الأشخاص في بداية العملية.

– صقل ورعاية شبكة الدعم غير الرسمي، سوف تحتاج إلى الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم الدعم التقني والسياسي والمالي. وكذلك الأشكال الأخرى للدعم حتى تتحول فكرتك إلى واقع، في المراحل الأولية، سوف تحتاج إلى الداعمين غير الرسميين الذين قد تعتمد عليهم وقت الحاجة[2].

– بناء حالة عملية، توضح هذه الحالة قيمة الفكرة التي تتقدم بها وذلك من خلال توضيح الفوائد التي ستعود على عملائك وعلى شركتك، وسوف تستخدم هذه الحالة لكسب الدعم الضروري.

– التواصل مع من يهمهم الأمر، عليك أن توضح للأشخاص داخل وخارج منظمتك قيمة هذه الفكرة، حتى تستطيع الحصول على الموارد والدعم الذي تحتاجه.

– إدارة المقاومة أو المعارضة، من المؤكد أنه سوف يعارض بعض الناس الفكرة التي تتقدم بها. وعندئذ عليك أن تعمل جديا لإدارة اهتمامات هؤلاء الأشخاص حتى لا يقفون عقبة في طريق مشروعك.

– التعلق بالفكرة الإبداعية، يحتاج الإبداع إلى بعض الوقت. لكي تؤازر من القوى الداعمة لمشروعك. فإنك تحتاج إلى أن تستمر في حماستك لهذه الفكرة.

إن الخطوات التي يبق ذكرها والخاصة بالإبداع ليس من الضروري أن تكون بنفس ترتيب سردها أعلاه، ربما تقوم ببعض هذه الخطوات في تواز أو بترتيب مختلف.يتوقف ذلك على تفاصيل وطبيعة الموقف.

---

[1] محمد يوسف، **تفعيل الإبداع: تحديد رؤية– الحصول على الموارد– احتواء الانفعال**، الطبعة العربية الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، 2011، ص22.

[2] محمد يوسف، **تفعيل الإبداع: تحديد رؤية– الحصول على الموارد– احتواء الانفعال**، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني: أساسيات في الإبداع

إن تطوير روح الإبداع في المؤسسات مرهون بمدى توفير مجموعة من الشروط والعوامل وأيضا المستويات والمراحل لعل أهمها هو المناخ الملائم (الإبداعي) ومدى التحفيزات التي تقدمها المؤسسة لمبدعيها لتشجيع الإبداع يهدف الوصول إلى أفكار إبداعية إبتكارية لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها. والمتابعة المستمرة للإدارة يعتبر أحسن الأساليب في تسيير الإبداعات وترقيتها.

المطلب الأول: عناصر وشروط الإبداع.

الفرع الأول: عناصر الإبداع.

للإبداع عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها. وبدونها لا يمكن أن يكون إبداع. فلابد من التعرف عليها، لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديدا. فلقد تعددت أراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع. ولكن هناك عناصر يمكن القول أن كثيرا من الباحثين متفقون على وجودها وهي: [1]

– **الأصالة:** تعني القدرة على إنتاج استجابات أصلية. أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة. وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة.

– **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة. وتوجيه التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف والمرونة عكس الجمود الذهني الذي تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. ويعني المرونة النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، والقدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط[2].

---

[1] أحمد عزمي إمام، **التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر**، مرجع سابق، ص 179

[2] بلال خلف السكارنه، **الإبداع الإداري**، مرجع سابق، ص 51.

– **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة. فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين.أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادرا على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

– **القدرة على تحليل:** ويقصد به إنتاج لإبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء، وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي.

– **القدرة على حل المشكلات:** وتتجسد هذه القدرة بوصها عنصرا هاما في عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للمورد البشري وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات، وحصر القضايا، إضافة إلى التعامل مع احتياجات الإنسان بغرض خلق وسائل وسبل تلبيتها[1].

الفرع الثاني: شروط الإبداع.

إن تحقيق الإبداع مرهون بتوفر شروط وأجواء معينة قد لا تكون هي نفسها في كل من القاعين العام والخاص. وأهم هذه الشروط نجد ما يلي: [2]

- **الظروف والمحيط:** بالنسبة للأعمال العادية يمكن إتمامها حتى ولو كانت الظروف قاسية وتحت إدارة مشددة. إلا أنه لا بد من توفر عاملين أساسين هما الحد الأدنى من الوسائل والحد الأدنى كذلك من الاعتبار والتقدير للمستخدمين.

فإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للأعمال العادية فإن نشاطات الإبداع والبحث تستلزم بالإضافة إلى كل ذلك علاقة من نوع خاص مع الإدارة بالفعل. فطالما أن نشاط المستخدم في قسم الإنتاج مثلا محدد

[1] قرماش وهيبة، **مقومات الإبداع ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة علمية، محكمة تصدر عن مختبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الثامن، جوان 2014، ص ص 14.13.

[2] عزاوي عمر، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 480.

بمواصفات معينة، فعمل المهندسين في هياكل الإبداع ليس كذلك، ومنه إذن اختلاف المستلزمات بالنسبة لعملية البحث والتطوير.

- **الإعلام والتسيير الفعال:** يعتبر الإعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات محدد رئيسي لنجاح الإبداع في المؤسسات. وهناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواء بالنسبة للمؤسسات أو بالنسبة للمبدعين:

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

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

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

- **الإدارة الفعالة:** ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد وأسس معينة يمكن حصرها فيما يلي:

– توظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومواهبهم.

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

– إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.

– إدارتهم والإشراف عليهم بطريقة مرنة دون أن تخلو من الجدية اللازمة.

- **الحوافز بمختلف أنواعها:** تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دورا مهما وشرطا أساسيا لرفع قدرات الإبداع وتتمثل الحوافز في كل التشجيعات المادية وغيرها والمضبوطة وفق معايير معينة. ويمكن أن تمنح هذه الحوافز إما بصفة مضمونة ومسبقا أو بصفة موالية زمنيا لاختراعات والإبداعات، وسواء كان المخترع أو المبدع مؤسسة أو شخصا[1].

المطلب الثاني: مراحل الإبداع وقواعده.

الفرع الأول: مراحل الإبداع.

تتضمن عملية الإبداع عددا من المراح المتباينة، التي تتولد أثناء الفكرة المبدعة. وهذه المراحل تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض وهذا ما جعل الكثير من الباحثين ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع، فبعضهم يبرر ذلك بأن العملية قد تحدث في فترة وجيزة حيث يصعب العمل فيها. ويرى البعض الأخر اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة.هي لحظة بروز وإنشاء الفكرة. وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء الإنتاج الإبداعي بدلا من العملية.

ويذهب المتخصصون في العلوم الإدارية إلى رأي قاتم على أساس أن دراسة معالم الإبداع وأثاره يتم بموجبه تقسيم مراحل الإبداع إلى ما يلي: [2]

- **مرحلة التصوير:** حيث بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصوير كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.
- **مرحلة تكوين الفكرة:** حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية في عملية الإبداع وهي بعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة حيث يتقرر في ضوئها الاستمرار أو التوقف عن العمل.
- **مرحلة معالجة المشكلة:** وهذه المرحلة ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتباره أن هناك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع. يتطلب الأمر معالجتها.

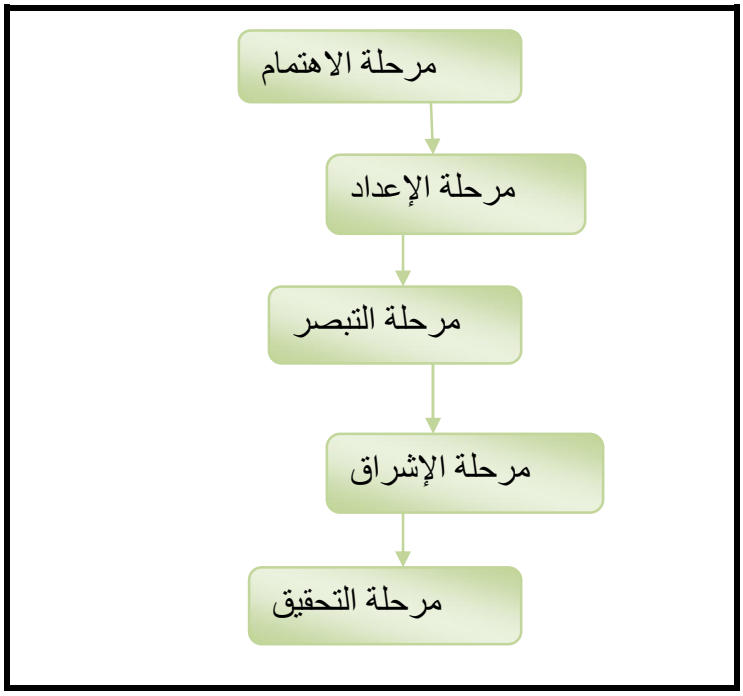
[1]. عزاوي عمر، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص ص -480 481

[2] مؤيد عبد المحسن الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، العراق، 2009، ص 25.

- **مرحلة الحل**: بموجب هذه المرحلة يتم الوصول إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة. يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني. أما إذا لم تتحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- **مرحلة التطوير**: حيث تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع. حيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات(المخرجات) فعلا للسوق.
- **مرحلة الاستعمال أو الانتشار**: حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

أما عالم النفس الأمريكي فهو يحدد مراحل الإبداع بما يلي: [1]

الشكل(2-3): مراحل الإبداع.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

[1] سليم بطرس جلدة، **إدارة الإبداع والابتكار**، مرجع سابق، ص 42.

- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لابد من وجود شيء يفرض نفسه.
- **مرحلة الإعداد:** وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع وهنا يتم تخطيط رحلة التفكير.
- **مرحلة التبصر:** وهي أدق وأهم مرحلة من مراحل الإبداع. كونها تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الفرد الباحث. والمعلومات والخبرات المكتسبة التي تتعلق بالمشكلة، وموضوع البحث. وذلك للتبصر بإيجاد حل للمشكلة محل الدراسة. وتستغرق هذه المرحلة فترة تطول أو تقصر[1].
- **مرحلة البزوغ والإشراق:** وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع، واللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة. وفي هذه المرحلة يستطيع الفرد إعادة ترتيب معلوماته وأفكاره. بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل. وتعتبر مرحلة العمل الدقيق للعقل[2].
- **مرحلة التحقيق والتطبيق:** وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة ويعيد النظر فيها ومعالجتها ليرى مدى فائدتها وصحتها أو تتطلب شيئا من التعديل والصقل. لأن الفرد المبدع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها. فهي إذا مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

في هذه المرحلة النهائية هو ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري. تلك هي المرحلة التي تجعل الفكرة الإبداعية أكثر من مجرد مخاطرة[3].

الفرع الثاني: قواعد الإبداع.

إن الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة. كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح. ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود إلى الإبداع وهي[4]:

القاعدة الأولى: (قاعدة الرغبة): هناك طريقة...عندما تكون هناك رغبة.

---

[1] سلطاني محمد رشدي، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، مرجع سابق، ص 56.

[2] محمود حسن جمعة، تأثير **القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري**: دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التسعون، 2011، ص 310.

[3] أمل حمودي عبيد الجميلي، **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الفتح، العدد الثامن و الأربعون، كلية التربية، سوريا، شباط لسنة 2011، ص 108.

[4] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 246.245.

القاعدة الثانية: (أجج رغبتك في النجاح): إذا وصلت رغبتك في الحصول على الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة الفرق ستحصل على الحكمة (سقراط).

القاعدة الثالثة: (وضع الهدف): يجب أن يكون لك هدف واضح إن لم يكن لديك هدف.

القاعدة الرابعة: (ارفع مستوى أهدافك): أن يكون هدفك عاليا...إن لم ترضى إلا بالقيمة فستصل إليها.

القاعدة الخامسة: (التعلم): تقف الحياة عندما يقف التعلم. قد أعذرك إذا لم تكن تعلم ولكن لا أعذرك إذا لم تتعلم ما يجب أن تعلم.

القاعدة السادسة: (العمل): " إن أعظم غايات الدنيا ليست المعرفة...بل العمل". توماس هكسلي.

القاعدة السابعة: (ركز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله): لكي تحقق ما تريد ركز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله."قبل أن تبحر حدد نقاط الوصول".

القاعدة الثامنة: (تحديد البداية والاستمرار حتى النهاية): "لكل أمر عظيم لا بد من بداية...ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي". فرنسيس دروبي.

القاعدة التاسعة: (كن مرنا): غير طريقتك...إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائما نفس النتيجة.

القاعدة العاشرة: (العودة من جديد): "ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها أرضا...بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانيا".

القاعدة الحادية عشرة: (أنت المسؤول عن قرار الإيقاف): إن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت ولكن الشخص الوحيد الذي يستطيع إيقافك دائما هو أنت.

القاعدة الثانية عشر: (لا تستعجل النتائج): الحياة كثمرة الشجرة...عندما تنضج تسقط بمفردها.

القاعدة الثالثة عشر: (استمرار النجاح): إن التميز لا يبقى وحيدا بمفرده...فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيران. كونفوشيوس.

القاعدة الرابعة عشر: (اللحظة هي مسؤوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل): تذكر أن الوقت لا يعود للوراء...فإن لم تتعلم كيف تصبح حياة..فأنت من سيعود للوراء. [1]

المطلب الثالث: مستويات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مستويات الإبداع.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات التي تعزز وتكمل بعضها البعض. وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة. وسنناقش الأنواع الثلاثة باختصار:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** بحيث يكون لدى العاملين دافعية إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحا المشكلات مثلا. وهذه الخصائص يدعمها التدرب عليها وينميها ويساعد على ذلك ذكاء الفرد وموهبته[2].

ومن خصائص الفرد المبدع: [3]

– **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله وتطوير وتحديث معرفته بالمهنة.

– **التعليم:** التعليم يركز على المنطق فقط يعيق الإبداع.

– **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

– **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

– **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه. بل يميل إلى التفاعل وتفاعل الآراء مع الآخرين.

[1] جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، مرجع سابق، ص 246.

[2] نصيرة قوريش، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2011، ص 6.

[3] حسين حريم، **إدارة المنظمات**، مرجع سابق، ص 304.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة. ونتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، وتبادلهم للآراء والخبرات فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها. لذلك كان لزاما على المؤسسات المعاصرة أن تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة. وتحقق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة وإيجاد المؤسسة المبدعة. [1]

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بعدة عوامل أهمها [2]:

– **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

– **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم. تعززان الإبداع الناجح.

– **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل. والعمل على تحديها بشكل مستمر.

– دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع. يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

– **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

– **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

– **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاط للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.

– **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

---

[1] بن ثامر كلثوم، **الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة**: دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13و 14 ديسمبر، 2011، ص 7.

[2] حسين مريم، **إدارة المنظمات**، مرجع سابق، ص 306.

– **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** هو الإبداع الذي بتم على مستوى المؤسسة.وهو ما أضحى حاجة تطمح إليها كل مؤسسة.

وقد حدد بيتر ووترمان بعض القيم السائدة لدى المؤسسات المبدعة وهي: [1]

– الاعتقاد أن تكون المؤسسة هي الأفضل.

– الاعتقاد في أهمية العاملين كبشر.

– الاعتقاد في تفوق الجودة.

– الاعتقاد في أهمية عدم الرسمية في الاتصالات.

– الاعتقاد في أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لابد من الاستعداد لتنمية الإبداع لدى الجميع.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع.

إن أفضل المؤسسات هي تلك التي تكون لديها القدرة على الإبداع ة أفضل الرؤساء في المؤسسات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير واستنهاض المواهب الإبداعية لمرؤوسيهم في داخل مؤسساتهم.

وبناء على ذلك فإن العوامل المؤثرة في الإبداع تمثل في: [2]

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص. لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبتكارية.

[1] غزازي زينب، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة**، مرجع سابق، ص ص 72-.71.

[2] أحمد عزمي إمام، **التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر**، مرجع سابق، ص ص 176-177.

- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك، وحب العمل، وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم. ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر، ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
- **المصادر والموارد:** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، ولكن ما نجد في المؤسسات أنها تقتل الإبداع روتينا من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن، مما يستحيل معه إنجاز المهام.
- **سمات وصفات مجموعة العمل(جماعة العمل):** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف الأخطاء بهدف تلاقيها وقبول الخطأ. وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

المطلب الرابع: نظريات الإبداع

يرى نجم بأن المخرجات الإبداعية أو الإبتكارية لا تنحصر بشكل أو بقالب واحد ولا بمدى أو أسلوب واحد للتطور أو للتشكل، وكذلك يرى أيضا بأن تفسير الإبداع أو الابتكار وتوصيفه غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة وهي: [1]

- **نظرية الإبداع الفائق أو ما وراء النطاق المادي:** أي النظرية التي تعتمد على أساس: أن الإبداع أو الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد الذين هم بطبيعتهم يكونون عباقرة ومبدعين.
- **نظرية الإبداع الآلي:** وهو الإبداع الذي يقوم على أساس: أن الحاجة أم الاختراع. والحاجة هي التي تتطلب الإبداع ف شيء ما نتيجة وجود مشكلة طارئة أو مأزق موقفي معين.
- **نظرية الإبداع التراكمي:** وهي النظرية التي تعتمد على أساس: الجهود المتراكمة والحثيثة في التحليل والإيثار والتحري والتحقق من أجل التوصل إلى أفكار. ومن ثم إلى إبداعات متجددة تضاف إلى المنتجات أو الخدمات القائمة.

[1] عاكف لطفي خصاونه، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص ص53-54.

إضافة إلى النظريات السابقة، هناك عدة أفكار اهتمت بدراسة الإبداع، قام بطرحها عدد من الباحثين في مجال الإدارة. وأصبحت هذه الأفكار فيما بعد بمثابة نظريات عرفت بأسماء أصحابها، وبدأت هذه النظريات بـ: [1]

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

– **نظرية بورن وستالكر:** والتي اعتمدت الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع. فقدما نمطين من الإبداع هما: النمط الآلي (يلاءم بيئة العمل المستقرة) والنمط العضوي(أكثر انسجاما مع البيئات ذات التغير السريع. ويلاءم الإبداعات الجذرية. ويساهم في توليد الإبداعات). كما أنه يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات.فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجته.

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

– **نظرية هارفي وميل:** نموذج مطور لكل من نظرية"مارش وسيمون" ونظرية"بورن وستالكر". ويرى كل من"هارفي وميل" بأن المؤسسة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وحلولا إبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، وذلك بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

– **نظرية هاج وأيكن:** وكانت أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة للإبداع. فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وحددا مراحل الإبداع، إبتداءا من تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه في مرحلة التقديم، ثم

[1] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، مرجع سابق، ص 52.

مرحلة الإعداد. أين يتم الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة. والدعم المالي اللازم وصولا إلى مرحلة التطبيق.

– **نظرية زالتمن:** اعتبرت أن الإبداع عملية جماعية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية. وهذه النظرية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني.[1]

[1] محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**، مرجع سابق، ص ص 50-53.

المبحث الثالث: أسباب تبني الإبداع، معوقاته، وأساليب تنميته.

يعد الإبداع وتطويره من المواضيع المهمة التي على المؤسسة أن تعتني بها، حيث أن المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها، هي تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتماماتها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين، وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر لهم كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

المطلب الأول: أسباب تبني الإبداع والتشجيع عليه في المؤسسات.

الفرع الأول: التشجيع على الإبداع في المؤسسات.

- **تدريب العاملين على الإبداع:** إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم والاتساق والقدرة على الإنتاج والنتائج والهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التآلف مع عملية الإبداع وتدعيم قدراتهم وتوجيه قدرتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة. وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة والأداء والتحليل. كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث والأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية. ويمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم ولإعطائهم المزيد من الحرية، ويجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته[1].

كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع وقياس فعالية التدريب بناءا على عدد الإبداعات وحجمها والتأثير المالي.

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

[1] محمد بن عبد الرحيم بن سعيد أل ناقرو، مرجع سابق، ص 55.

- **القيام بمبادرة إبداعية:** يبدأ الإبداع باستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم. وعملية استيعاب مقترحات وأفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة. ومع ذلك فإن إعدادها ونجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها وأهميتها في تحسين نمو المؤسسة وزيادة أرباحها وعدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار.ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع. والأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط ورصد العمل.

إن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار. فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطباعا ايجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير. كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد بين الحين والأخر. يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بانجازه. وتحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات[1].

الفرع الثاني: أسباب تبني الإبداع في المؤسسات.

من ضمن أهم الأسباب التي أدت إلى تبني الإبداع في المؤسسات ما يلي [2]:

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

– يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزم ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا. مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

[1] محمد بن عبد ا1لرحيم بن سعيد أل ناقرو، مرجع سابق، ص 55.

[2] منور اوسرير، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2008، ص 50.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصلية ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات. فمثلا يقسم البعض المعوقات إلى:

- **معوقات على مستوى المؤسسة:** وتتمثل فيما يلي [1]:

– الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

– انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية. ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

– الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

– مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض العمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

– عدم الإيمان لأهمية المشاركة من قبل العاملين.

– قلة الحوافز المادية والمعنوية، مما تجعل العملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي.

– القيادات الإدارية غير ذات الكفاءة.

– الفواصل الرئاسية، وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسئولين في الإدارة العليا.

- **معوقات على مستوى الفرد:** وينقسم إلى [2]:

1. معوقات نفسية:

– الخضوع للطرق المألوفة في الحل، ومقاومتنا للتغيير.

– الإيمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين والرئيس.

[1] مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2014.ص 58.

[2] مؤيد علي أبو عفش، مرجع سابق، ص 59.

- نقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصوراتنا.

– الخوف من الخطأ واللوم والسخرية.

– عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف ما دام الجميع متفقين على غيره.

– الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع.

– التكرار والاعتياد والخوف من الجديد.

– العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين.

2. معوقات ذهنية:

– التصادق فكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط.
– السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ.
– إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة.
– ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية.
– عادات التفكير والنمطية.
– النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور.
– القيود وقلة الحرية الفكرية.

3. معوقات بيئية داخلية: وتتمثل في الأسرة والمدرسة في استخدام عبارات وأساليب سلبية تعيق من إبداع الشخص مثل:

– غياب التشجيع المناسب يضعف الدافعية للإبداع (كل توجيه يمكن أن يقال بأسلوب إيجابي).
– استهزاء المدرس بطريقة إجابة الطفل (المدرس المبدع يشجع ويوجه).
– صراخ المدرس بوجه الطفل المتسائل"سكوت"(هناك طرق أفضل لتهدئة الفصل).
– عدم إدراك خطورة عبارة" اسكت واخرس" (هدوء من فضلك أفضل).

4. معوقات بيئية خارجية: وتتمثل في العمل والمجتمع مثل: [1]

- جو الإدارة الرديء.

- التضييق الإداري.

- التقويم والضغط النفسي.

- عدم كفاية المصادر والموارد.

- الضغط الزمني وقيود الوقت.

- قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة.

- تراكم التخلف الحضاري للأمة على مدار السنوات السابقة.

- طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي.

- **معوقات اجتماعية وثقافية:** يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون. للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها.

المطلب الثالث: أساليب تنمية وتطوير الإبداع.

هناك مجموعة من الأساليب لتنمية وتطوير الإبداع تتمثل كما يلي[2]:

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

- ضرورة الربط بين التعليم النظري التعليم النظري والعملي خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها بالتفكير مهارة تنمو خلال التدريب والتطبيق.

[1] طارق محمد السويدان، **مبادئ الإبداع**، مرجع سابق، ص 86.

[2] مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مرجع سابق، ص 60.

– وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين.

– الاعتراف بالفرو قات الفردية في المؤسسة.

– وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المؤسسات.

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

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

– توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.

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

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

–تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة. مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية[1].

[1]– أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**: دراسة حالة جامعة محمد خيضر–بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 79

المبحث الرابع: العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع في المؤسسات.

تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع.

المطلب الأول: دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين:

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شئ يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة أن تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرون والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤوسين هذا بالإضافة إلى توفير الأساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة.

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الإبداعية لدى الفرد لاسيما وأن الإبداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم اكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة.[1]

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الإبداع وهي:

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والابداع.

[1] سعود بن محمد العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين**، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة1427 هـ /2006م ص ص 44-45.

– وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

– استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

– مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

–بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

– رفع شعار أن التجديد والإبداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

– العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.

– تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني

– التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.

– تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.

– مشاركة المدير العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.

– تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية.

– تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

وبالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الإبداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الإبداعي، ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا. يضاف إلى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه

من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لاتجرؤ على النقاش أو الإبداع والعكس صحيح. وكذلك وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالإعلام الذي يتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية. وأخيرا فان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على إيجاد شخصيات إبداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين.

ومن هنا نرى ضرورة وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية ويرتبط بمعدلات الأداء يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد من انتمائهم للمنظمة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية.[1]

المطلب الثاني: تأثير نظام الحوافز على صفات الشخص المبدع

لنظام الحوافز دورًا أساسيًا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين:

أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكانياتهم للمنظمة.

ثانيًا: ضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.[2]

تعد الحوافز مقدما أساسيا في المنظمات المبدعة وركيزة رئيسة لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين. فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تفرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب. وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ. لذا تشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها: [3]

---

[1] سعود بن محمد العريفى، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، مرجع سابق**، ص ص 44-47.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 367.

[3] عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 28.

– الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والأداء.

– تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

– إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للإبداع المتميز.

ولا يكتمل هذا إلا بوجود صفات تميز الشخص المبدع والمتمثلة في:

– مجموعة صفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسامات أو التحمس دو سواها.

– مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في أن واحد وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين.

– مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى ولو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم.

– مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في أن واحد.

– مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاث عناصر أساسية وهي: [1]

أولا: تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

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

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

[1] منور اوسرير، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**، مرجع سابق، ص 13.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج ايجابية، مثل مكافأة موظف متسيب بدلا 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.

المطلب الثالث: معايير الحكم على الإبداع من خلال فعالية نظام الحوافز

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك من خلال المعايير التالية:

معيار المقترحات: تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات وأفكار جديدة حول موضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تصميم منتج جديد وغيرها.

معيار المسابقات: تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات وتحفز الفرد على ذلك.

معيار الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية للفرد.

ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحتى حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز مثل:

- معيار التركيز على الأداء.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

كما تهتم المؤسسات بارتفاع قيمة الابتكار والإبداع في ثقافتها وتسهيل عملية التوجه الإبداعي والتفكير الابتكاري وكذا الظروف والعوامل المساعدة لتحقيق هذا والتي على رأسها نظام الحوافز وفعاليته في تحقيق الإبداع لدي العمال في المؤسسات.

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

ومن الأمور التي من شأنها أن تحفز الفرد العامل على الإبداع وتشجعه هي:

- تشجيع العاملين على التعلم واكتساب المهارات.

- تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف.

– الابتعاد عن الانتقاد والصخرية من الأفكار الخاطئة.

– الرؤيا التي تعتبر قوة تحفيزية في العمل فعندما تكون الأهداف واضحة للعمال فإن أداءهم يكون فعال وبالتالي وجود تسهيلات في عمليات الإبداع.

– توفير مناخ التميز والإبداع كتوفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء والتغذية العكسية والتعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.

– إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات اى توفير فرصة للموظف لتجربة أفكاره بشكل مصغر وعند نجاحها يتوسع في فكرته ليشمل كل المؤسسة، مع حصول الموظف على تكريم معنوي أو مادي ويطبق هذا النظام في مؤسسة Toyota اليابانية.

– الأنماط الإدارية والتي تشمل اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من الرؤساء.

– التوسع في تطبيق اللامركزية.

كل هذه الطرق تعتبر محفزة وتعمل على خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات وأيًا كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما وجمود مؤسسة ما.[1]

[1] رشيد قوادري، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق ص 50

المطلب الرابع: الإبداع وامتلاك المهارات الشخصية ونظام الحوافز.

لقد تبين لنا أن احدي المحددات الإنسانية المؤثرة على الإبداع الخاص بالعامل هي الرغبة في العمل والقدرة عليه، إلا أن ما يؤثر في خلق الرغبة في الإبداع هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية ومن هذا المنطلق تأتي العلاقة العضوية من الإبداع والحوافز والدوافع، تلك الدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد فالإدارات تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته، ولكن لا بد أن يتم ذلك بإدراك طبيعة العلاقة بين الحاجة وذاتها.

وتتمثل الحاجات الإنسانية المحددات الأساسية في صناعة اليوم، و لذا فقد برزت أهمية إدارة الأفراد الحديثة كإدارة فعالة في توجيه الأفراد للعمل وزيادة إنتاجياتهم بدراسة كل ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم.

كما يعد نظام الحوافز أحد الركائز الأساسية لتنمية روح الإبداع والمهارات لدي العاملين، فالتطبيق الجيد لهذا النظام يحفز العمال على طرح أفكارهم وتجسيدها.

فالإبداع هو قابلية الفرد على تصور الأمور مما يولد أفكارًا جديدة للتنفيذ، ويرفع التفكير الإبداعي من نوعية القرارات الخاصة بمعالجة المشاكل والقضايا التنظيمية ويدفع الفرد إلى إعادة النظر للمهارات التي يتحلي بها، كما يقدم في تبلور انجازات فريق العمل.

وللإبداع خمس مراحل ذات الترابط المتداخل كي نسهم في تمكين المدراء من تشغيل العملية تم ذكرها سابقًا.

فالحوافز تعد مقومًا أساسيًا في المؤسسات المبدعة، وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس الإبداع كهدف متجدد ومطلوب ويمكن للإدارة دفع وتنمية حركة الإبداع في المؤسسة وتنشيط السلوك الإبداعي المبهر.

كما يمكن للمؤسسة أن تربط التحفيز بتقديم الإبداعات وحالات الابتكار من الموظفين في المؤسسات وفق مايلي:

المكافآت على الأفكار والمقترحات والذي يعتمد عليه في أي منظمة، يمثل تقنية يجب أن يحكم تصميم ممارستها بما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارها الإيجابية ويستفاد منه في تحسين الأداء ولقد جاء اهتمام المؤسسات بالمكافآت كونه وسيلة للتحفيز وتشجيع الأفراد والجماعات للحصول على أداء أمثل.[1]

في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبًا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ونذكر منها التالي:

1/ تدني مستوى العاملين.

2/ انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.

3/ شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.

4/ القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.

5/ عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.

6/ ارتفاع نسب دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص في مؤسسة الأخرى.

7/ ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو اجتماعية.

8/ عدم تمنع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.

9/ ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.[2]

[1] رشيد قوادري، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مرجع سابق ص 52.

[2] علاء خليل محمد العكش. نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجيستر في إدارة الأعمال 1428هـ -2007 م ص 16.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة والمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها. وتسعى دائما لتنميته وتطويره من خلال إعطائه جانبا من اهتماماتها، حيث تقوم هذه المؤسسات بدعم الأفراد المبدعين، وتشجيع سلوكهم الإبداعي. كما أنها توفر لهم كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية، وبما أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة. فهو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد، وبدرجات متفاوتة تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على تنمية قدراته الإبداعية.

وبما أن الإبداع يرتبط بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها. فغن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هي الموارد البشرية التي تنشأ عملية الإبداع. وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية والعمليات والأساليب، والجهد الفردي والجماعي. ذلك أن مجال الإبداع واسع جدا ويقود الإبداع المؤسسة إلى التجديد الذي يجعلها تتقدم عن غيرها من تسير في ركب التطور والنمو وتعظيم الأرباح على المدى الطويل.

ونشير في الأخير أن للإبداع دورا بارزا سواء بالنسبة للاقتصاد أو للمؤسسات فهو أساس دفع التنمية بسرعة أكبر وباستمرار. إذا علمنا بأن هذا العصر يتميز بالتغير الدوري والسريع. لذا يتطلب تطوير ونشر الإبداع والابتكار في المؤسسات.



الفصل الثالث:
دراسة نظام الحوافز
ودوره في خلق
الإبداع لدى العمال
بمؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية
-دراسة تطبيقية-

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى ماهية نظام الحوافز واهم النظريات التي ساهمت في التعريف به والتي عرفت تطورا ملحوظا عبر الأزمنة، ومدى تأثيره على الإبداع في المؤسسات، ارتأينا في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة، من اجل معرفة دور الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن هذه المؤسسة، من خلال الوقوف على التعريف بها ومختلف الأهداف والمهام التي تتعلق بها، وكذلك الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وأهم مصالحه.

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

وهذا ما سنتناوله في الفصل الأول والذي يشمل النقاط التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نظرة عامة عن مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، تناولت كل منها على التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي وأهم مصالحه، وأهمية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة البلاستيك والمطاط (النشأة والتعريف)

أولا: نشأة المؤسسة:

تعتبر وحدة البلاستيك والمطاط أحد الفروع التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك، المتواجد بولاية سطيف والذي يختص في تحويل البلاستيك والمطاط منذ أكثر من **40** سنة، حيث كان هذا المجمع يسمى فرع البلاستيك، لأنه كان تابع لشركة سونا طراك.

وبمقتضى **102** المؤرخ في جمادى الأولى لسنة **1400** هـ الموافق لـ / **06** المرسوم رقم **80** أفريل**1980** أنشأت المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط لبلدية ذراع السمار بدائرة المدية، وبدأت في الإنتاج التجريبي في نوفمبر من نفس السنة، بينما كان الانطلاق الفعلي للإنتاج سنة **1981**، ومن ثم تحولت إلى شركة وفي **05** فيفري **1996**أصبحت مؤسسة عمومية ذات أسهم (شركة مساهمة) تابعة للشركة القابضة العمومية صيدال، وبعد ذلك أصبحت مؤسسة مستقلة ذاتيا في التسيير سنة **2000** م لكنها مازالت تابعة للقطاع العام.

إن هذه المؤسسة الأم تتمتع بقدرة إنتاجية في حدود 40 ألف طن سنويا وتشغل أكثر من 1300 عامل.

كما تتوزع مواقع الإنتاج بكل من الولايات التالية: موقع بالجزائر العاصمة، موقع بالمدية، موقع بالشلف، والتي تساهم بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الوطني، وخاصة في مجال قطاع الفلاحة والصناعة[1] .

ثانيا: التعريف بالمؤسسة:

تعتبر وحدة البلاستيك والمطاط مؤسسة عمومية اقتصادية، أسست عام **1980** برأس مال قدره **347900000** دج، وبدأت هذه المؤسسة بمزاولة الإنتاج في **1981م**، بعدما تم تدشينها من قبل الرئيس الشاذلي بن جديد وهي فرع تابع للمجمع الوطني للبلاستيك، ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ **55000000دج**، حيث بلغ عدد عمالها حوالي **123** عامل.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين

ثالثا: الموقع والمساحة:

تقع هذه الوحدة ببلدية ذراع السمار غرب ولاية المدية، على الطريق الوطني رقم **18** وتقدر مساحتها ب **4.7** هكتار، منها مساحة مبنية تتمثل في:

- البناية الإدارة تقدر بـ: **1030** م^2.
- ورشة الإنتاج تقدر بـ: **7813** م^2.
- ورشة التخزين رقم 01 تقدر بـ: **1800** م^2.
- ورشة التخزين رقم 02 تقدر بـ: **43** م^2.

ويتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد البلاستيكية، وتبلغ قدرتها الإنتاجية حوالي **3000** طن في السنة، والمنتجات التي تنتجها وحدة سو اكس بلاست هي:

– أكياس الحليب.

– أشرطة التغليف.

– أشرطة البيوت البلاستيكية.

– أكياس القمامات وأكياس أخرى.

كما أنها تقوم بمختلف النشاطات التالية:

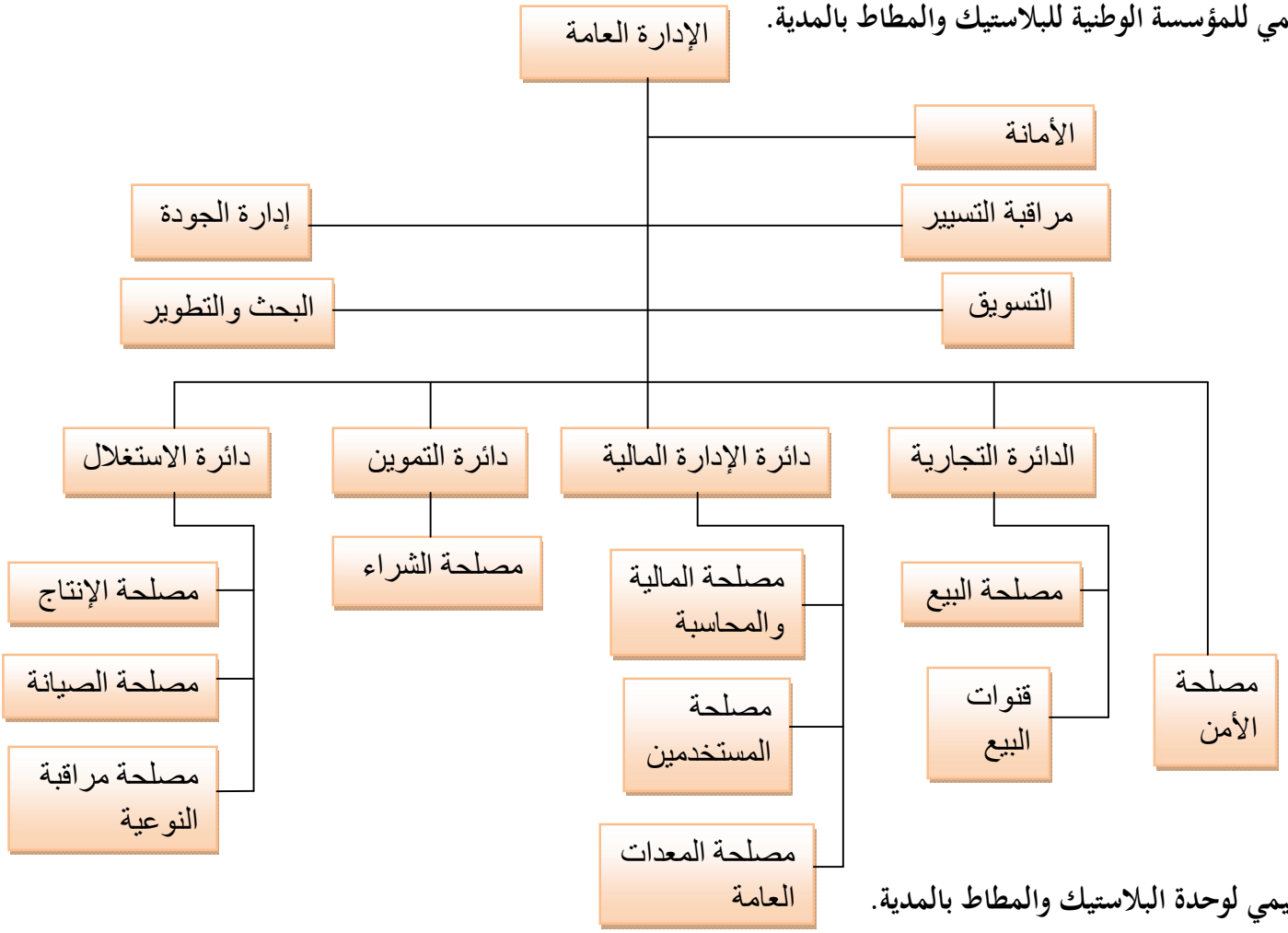
أنواع الشق، أنواع الدلفنة، الحقن، التمديد المستمر وغير المستمر للتر موديرسيسابل، الصقل، الطلاء عن طريق الرش، تصميم وإنتاج القوالب، مختلف طرق تحويل المطاط، استرجاع النفايات البلاستيكية، الكمبوند، كما قدرت مبيعاتها لسنة 2014 ب 3000 طن [1].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاستيك والمطاط وأهم مصالحه

عدة تعديلات، باعتباره يمثل توزيع soexplast عرف الهيكل التنظيمي لوحدة الصلاحيات والمسؤوليات والمهام، وكذا تدفق المعلومات بين الأقسام والمصانع، تماشيا مع التطور الاقتصادي الذي شهدته الجزائر في السنوات الماضية، وكذا التبعية والسيطرة من قبل شركة سونطراك، وبعد إعادة الهيكلة للمؤسسة أصبح الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة البلاستيك والمطاط بالمدية حسب الشكل التالي:

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

الشكل رقم(3– 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط بالمدية.



المصدر: مخطط تركيبة الهيكل التنظيمي لوحدة البلاستيك والمطاط بالمدية.

من خلال الشكل يمكن تقديم شرح موجز للهيكل التنظيمي حسب مهام ومصالح كل وظيفة من وظائف مؤسسة البلاستيك والمطاط كما يلي:

1- **الإدارة العامة:** تعتبر الإدارة العامة الهيكل المسير للمؤسسة، ولها كافة السلطات والصلاحيات للتصرف في إدارة المؤسسة، حيث يقوم المدير العام بتحديد السياسة والإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، وخاصة تلك التي تهدف إلى إنتاج كميات هائلة ذات نوعية وجودة رفيعة، وتضم هذه المصلحة ستة عمال وتقوم بالمهام التالية:

- الإشراف على كل الدوائر والأقسام الموجودة بالمؤسسة وعلى كل ما تقوم به هذه الدوائر من عمليات وأنشطة.
- توقيع كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- إدارة وتسيير كل دوائر المؤسسة وأقسامها ومكاتبها.

2– الأمانة: تقوم هذه المصلحة باستقبال كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتسجيلها ثم تقديمها إلى المدير العام، للاطلاع عليها ثم يتم توزيعها على الدوائر حسب مهام كل دائرة، كما تقوم أيضا هذه المصلحة باستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير العام.

3– مراقبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بأكبر دور مهم في المؤسسة، عندما يكون على عاتقها مسؤولية الرقابة على كل العمال، من منتجين إلى رؤساء المصالح، لضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية، وتجنب الانحرافات والأخطاء التي ترفع إلى الإدارة العامة ومن مهامها ما يلي:

- الإشراف على تنسيق وانجاز المخططات وحصيلة الإنتاج السنوي.
- إعداد تقارير شهرية وفصلية وسنوية لكل العمليات الخاصة بالمصالح.
- الرقابة للمعلومات ومقارنتها بالمعلومات في المصالح الأخرى.

إجراء التحاليل على تلك المقارنات عملية دراسة الفروق بين المعلومات وكذا تحديد السعر حيث يتم تحديده عن طريق التكلفة.

4– إدارة الجودة: تمنح لهذه الإدارة مسؤولية الرقابة على مستوى المصنع، قسم الإنتاج، وتحديد النقائص الموجودة على مستوى كل قسم، حيث أنها تسطر برنامج توقيت المراقبة والمعاينة من قبل لجنة تسليم الشهادات.

5– مصلحة الأمن: تقوم هذه المصلحة بالسهر على توفير الحماية والأمن للأشخاص العاملين في المؤسسة، وكذلك حماية الممتلكات، ويعمل في هذه المصلحة حوالي ستة عمال [1].

6– دائرة الإدارة المالية: تقوم هذه الإدارة مع المصلحة المالية بأعداد سياسة لتسيير العمل والحرص على تنفيذها على أحسن وجه، والبحث على نظام أو أسلوب فعال يساعد على تحفيز العمال في المؤسسة على العمل، وهي تنقسم إلى:

– **المصلحة المالية والمحاسبة:** تعمل هذه المصلحة على تسجيل وتقييد كل العمليات المحاسبية والمالية للمؤسسة وذلك من خلال تسجيل كل حركات الأموال من دخول وخروج، كبيع المنتجات، وشراء مواد أولية وتجهيزات على التوالي. ونجد في هذه المصلحة عاملين، وتتركز مهام هذه المصلحة في:

- استخدام المحاسبة العامة.
- التسجيل المحاسبي بالتركيز على الزبائن والموردون.
- القيام بالتصريحات الجبائية والموازنات.
- إعداد الميزانية.

– **مصلحة المعدات العامة:** تهتم مصلحة الوسائل العامة بكل الوسائل العامة الخاصة بقسم التموين، وما يحتاج إليه هذا القسم بصفة عامة، إلا ما يتعلق بالإنتاج، ويعمل في هذه المصلحة حوالي سبعة عمال.

– **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بدور مهم وأساسي في المؤسسة، حيث يتمثل في ضمان السير الحسن للعمال، وتوفير لهم الجو الملائم لتحسين أداء عملهم، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية والمردودية، ويتراوح عدد العاملين فيها حوالي خمسة عمال ومن أهم مهامها:

- إعداد مخطط علاقات تكوين لغرض تأهيل العامل.
- وضع مخطط علاقات اجتماعية وعلاقات عمل.
- العمل على ضمان تكيف الموارد البشرية مع القانون الداخلي للمؤسسة.

وتضم مصلحة المستخدمين الأقسام التالية:

قسم تسيير الأجور: يقوم هذا القسم بمهمة التكفل بإعداد كشوف الرواتب والأجور الخاصة بالموظفين العاملين في المؤسسة.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

قسم الخدمات الاجتماعية: يهدف هذه القسم إلى مهمة التكفل بالضمان الاجتماعي، العطل المرضية، وحوادث العمل.[1]

قسم التسيير الإداري: يهدف كذلك هذا القسم إلى التكفل بالمهام التالية:

- مقررات العمل (عقود العمل، شهادات العمل).

- العطل السنوية وبيانات الحضور (الدخول والخروج).

- مقررات المستخدمين.

7– دائرة التموين: تتمثل مهمة هذه المصلحة في توفير متطلبات الإنتاج وتسيير المخزون، ويشتغل ضمن هذه المصلحة ثلاثة عمال وهي تتفرع إلى:

قسم الشراء: يتم في هذه القسم استلام طلبات التمويل بالمواد الأولية وقطع الغيار.بالإضافة إلى التموين بالتجهيزات والمعدات والاتصال بمختلف الموردين، لتزويدها بمختلف المواد الأولية والتجهيزات ذات نوعية جيدة، وبأقل تكلفة ممكنة.

قسم تسيير المخزون: يهدف هذا القسم إلى التكفل بالمخزون، سوءا كان هذا المخزون مخزون المنتوج النهائي، أو مخزون المواد الأولية ومواد.

8– الدائرة التجارية: وتتمثل نشاطات هذه المصلحة في البيع والتسويق لمنتجات المؤسسة، ويشتغل في المصلحة التجارية حوالي أربعة عمال، وتضم هذه المصلحة القسمين التاليين:

قسم التسويق: يركز هذا القسم اهتمامه باحتياجات السوق، وتحسين المنتوج القديم، بالإضافة إلى اقتراح منتجات جديدة.

قسم المبيعات: أما هذا القسم فيقوم باستلام طلبات الزبائن، وإعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات، ويضع الميزانية السنوية الخاصة بالمبيعات وتقديرها، أي يقوم بالتركيز على تنفيذ عمليات البيع للمنتجات التامة الصنع.

9– دائرة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين كل النشاطات والوظائف المتعلقة بالإنتاج، وكذلك القيام بمراقبة كل من مصلحة الإنتاج والصيانة ومراقبة النوعية، وهي تقوم بالمهام التالية:

- تقوم بإعداد مخطط للإنتاج.

- الحرص على تطبيق الأهداف المسطرة كما هي واحترام المدة اللازمة للإنتاج.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

- الاستعمال الجيد للموارد البشرية والمادية.

وتضم هذه المصلحة الأقسام التالية:

قسم الإنتاج: يعتبر هذا القسم من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة، كونه يقوم بالإشراف على الإنتاج، كما انه يضم معظم العمال ويتراوح عددهم حوالي ثلاثة وستون عامل[1].

قسم الصيانة: يهدف هذا القسم إلى صيانة وإصلاح الخلل والعطب الذي يصيب أية آلة أو معدات، مثل: تصليح وسائل النقل كالشاحنات مثل، وتوفير قطع الغيار للآلات المعطلة وتصليحها من اجل الاستمرار في الإنتاج وتحسينا لمر د ودية، ويبلغ عدد العمال في قسم الصيانة ثلاثة عشر عامل.

قسم مراقبة النوعية: يهدف هذا القسم إلى مراقبة المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها، لتحسين الجودة والنوعية لإرضاء زبائنه.

المطلب الثالث: أهمية مؤسسة البلاستيك وأهدافها.

أولا: الأهمية:

تكمن أهمية هذه المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في القطاع الاقتصادي، حيث تقوم بتزويد السوق البلاستيكية وغيرها من المنتجات، وكذلك يمكن تزويد السوق الدولي بما يحتاج إليه من هذه المنتجات.

وتكمن أهميتها في تدعيم الصناعة الوطنية لما تحتله هذه الصناعة من أهمية بالغة في تزويد العديد من القطاعات الاقتصادية، منها القطاعات الصناعية الغذائية، القطاع الفلاحي، وقطاع الري ...الخ كما تقوم بخلق مناصب شغل، مما يؤدي إلى امتصاص البطالة، حيث كان عدد العمال في بداية الانطلاق في النشاط **300** عامل، وبسبب الصعوبات التي كانت تواجه المؤسسة بدأ هذا العدد بالتناقص ليصل الى **160** عامل في سنة **2002**م، أما اليوم فعددهم هو **123** عامل مقسمين حسب المصالح والوظائف.

- مصلحة المديرية العامة عدد العمال هو06 .
- المصلحة المالية العامة عدد العمال هو02 .
- مصلحة الوسائل العامة عدد العمال هو07 .
- مصلحة المستخدمين عدد العمال هو05 .
- المصلحة التجارية عدد العمال هو04 .

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

- المصلحة التقنية عدد العمال هو04 .
- مصلحة الصيانة عدد العمال هو13 .
- مصلحة الإنتاج عدد العمال هو63 .
- مصلحة التموين عدد العمال هو03 .
- مصلحة الأمن عدد العمال هو16 .

والمجموع هو123 .

وحسب القانون الجزائري الذي يصنف المؤسسات على أساس معيار عدد العمال ورقم الإعمال فهي تعتبر مؤسسة متوسطة الحجم [1].

ثانيا: الأهداف:

تسعى مؤسسة البلاستيك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- تحسين وترقية الصناعات والمنتجات الوطنية للبلاستيك والمطاط، حتى تستطيع مواجهة المنافسين المحليين والأجنبيين.
- تحقيق أرباح أي أن استمرار المؤسسة وبقائها لا يمكن إلا إذا استطاعت أن تحقق أرباح تضمن لها زيادة رأسمالها، وتوسيع نشاطها، والصمود أمام المنافسة المحلية والأجنبية.
- العمل على جلب عدد كبير من الزبائن والمستهلكين من أفراد ومؤسسات.
- العمل على إنتاج نوعية جيدة من المنتجات البلاستيكية بمختلف أنواعها لمنافسة الإنتاج الأجنبي.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلي بمختلف منتجات البلاستيك والعمل على تخفيض الواردات من نفس هذه المنتجات.
- تزو يد السوق الوطنية بمختلف منتجات أكياس الحليب أشرطة البيوت البلاستيكية التي تستخدم في قطاع الفلاحة.
- توسيع وتطوير الوحدة الصناعية لقطاع البلاستيك والمطاط بالمدية للإنتاج أكثر.

[1] معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قامت بهما الطالبتان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الطالبتان في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: منهج الدراسة ووسائل جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة دور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة واستنادا إلى الدراسة، يظهر أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه النظري والتطبيقي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية؛ سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

الفرع الثاني: وسائل جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

– **مصادر أولية:** تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة التي قاست متغيرات مستقلة المتمثلة في تحديد الحوافز المادية والمعنوية، وتنفيذه ومن ثم تقييمه وتقييم ما بعد التحفيز، بواسطة استبيان خاص طور خصيصا لأغراض هذه الدراسة.

– **مصادر ثانوية:** تتمثل في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والملتقيات والمؤتمرات والبحوث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية، ويقدر عددهم بـ 123 موظف وموظفة.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (30) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة من عينة الدراسة (30) استبانة، وبذلك فإن عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (30)، أي ما نسبته 100% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها.

جدول رقم (3 –1): توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين.

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	30	%100
المسترجعة	30	%100
التالفة	0	%0
القابلة للتحليل	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: أدوات وإجراءات الدراسة

الفرع الأول: أدوات الدراسة.

1– الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزئين وهما:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية).

الجزء الثاني: البيانات الموضوعية:

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: واقع استخدام الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول محاولة منا تطبيقها على العمال في المؤسسة ومعرفة نوع نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ومدى تأثيره على العمال في خلق الإبداع.

المحور الثاني: ما مدى توفر الإبداع في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني ويتكون من عبارات تتعلق بعناصر الإبداع ومدى توفرها في المؤسسة.

2– المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

جدول رقم(3–2): سلم ليكارت(likert) الخماسي.

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وحتى نتمكن من قياس اتجاهات العمال، فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات لهذه الاختبارات تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى إجابة موافق بشدة، وتعطى الدرجة 1 إلى إجابة رفض قاطع.

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (**5–1=4**)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (**0.8=5/4**)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى 2.6	غير موافق
من 2.61 إلى 3.4	محايد
من 3.41 إلى 4.2	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وثم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة العمال.
- الانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ conbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي **one-waye-anova**.
- اختبار التوزيع الطبيعي **kolmogorov-Smirnov test**.

الفرع الثاني: إجراءات الدراسة:

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وبعد على موافقة المؤسسة المعنية بالدراسة، قمنا بالإجراء التالي:

1- توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة. وقد تم توزيع الاستبانات مع توضح أهمية البحث وأهدافه، وتقديم الشكر على تعاونهم وإعلامهم بأن المعلومات ستعامل بسرية. ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي للحصول على أعلى نسبة ممكنة من الاسترداد.

2- القيام بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ الاستجابات لكل استبيان منها وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

في هذا المبحث قمنا بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة لتوضيح هذه الدراسة من خلال شرح عينة الدراسة وصدق الأداة المستعملة.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

أولا: الاتساق الداخلي:

لمعرفة ما مدى الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبيان، ثم حساب معامل الارتباط **سيبرمان** درجة ارتباط كل فقرة من فقرات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه، و قد تحصلنا على الجداول الموضحة في الجدولين التاليين:

حساب معامل الاتساق للمحور الأول:

الجدول رقم(3–4): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
01	0.317*	0.044
02	0.670**	0.000
03	0.156	0.205
04	0.464**	0.005
05	0.424**	0.010
06	0.439**	0.008
07	0.371*	0.022
08	0.265	0.078
09	0.593**	0.000
10	0.597**	0.000
11	0.423**	0.010
12	0.108	0.286

*** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01.**

**** دال إحصائيا عند مستوى معنوية0.05.**

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين في مؤسسة البلاستيك والمطاط والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) ماعدا العبارتين (1)و (7) فهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، وإن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح ما بين (0.317) إلى (0.670) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع استخدام الحوافز المادية والمعنوية في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

مع العلم أن العبارات (3)، (8) و(12) غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) لذلك سنستثني هذه العبارات فقط من التحليل.

الجدول رقم (3–5): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف مدى توفر الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة مستوي
01	0.225	0.087
02	0.567**	0.001
03	0.261	0.082
04	0.569**	0.001
05	0.465**	0.005
06	0.509**	0.002
07	0.565**	0.001
08	0.724**	0.000
09	0.539**	0.001
10	0.575**	0.000
11	0.705**	0.000
12	0.641**	0.000
13	0.431**	0.009
14	0.433**	0.008
15	0.459**	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مدى توفر الإبداع لدى العمال في مؤسسة البلاستيك والمطاط والدرجة الكلية لهذا المحور، جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وإن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح ما بين (0.724)إلى (0.431) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مدى توفر الإبداع لدى العمال الحوافز المادية في مؤسسة البلاستيك والمطاط.

مع العلم أن العبارات (1)و(3) غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) لذلك سنستثني هذه العبارات فقط من التحليل.

ثانيا: ثبات الاستبيان: قمنا بحساب ثبات الاستبيان للمحورين والاستبيان ككل وذلك بحساب قيمة ألفا كرو نباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول رقم (3–6): يبين معاملات ثبات الاستبيان.

المحاور	قيمة ألفا كرو نباخ
المحور الأول	64.9%
المحور الثاني	79.6%
الاستبانة ككل	72.3%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الاستبيان وبرنامجspss.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ (Alpha de Cronbach) جيدة لكل محور من الاستبانة والتي قدرت نسبتها بـ64.9% للمحو الأول، و79.6% للمحور الثاني وهي أكبر من 60% في حين أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل والبالغة (72.3%) وهي أكبر من 60% وهذا يعني أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

الجدول رقم (3–7): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.969
المحور الثاني	0.556

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الاستبيان وبرنامجspss.

H_0: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 0.05.

H_1: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عند مستوى ثقة 0.05

تم استخدام اختبار **kolmogorov-Smirnov test**، ويتضح من نتائج التحليل أن مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 والتالي بيانات العينة المحسوبة تتبع بيانات التوزيع الطبيعي، والملحق رقم (1) يبين نتائج هذا الاختبار.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسة

أولا: تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية.

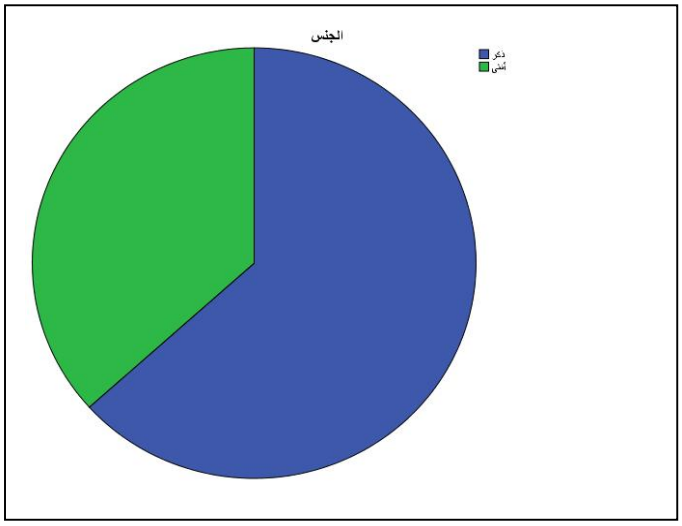
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (3–8): يمثل عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الاستبيان.

الشكل رقم(3–2): يوضح عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءًا على التحليل الإحصائي.

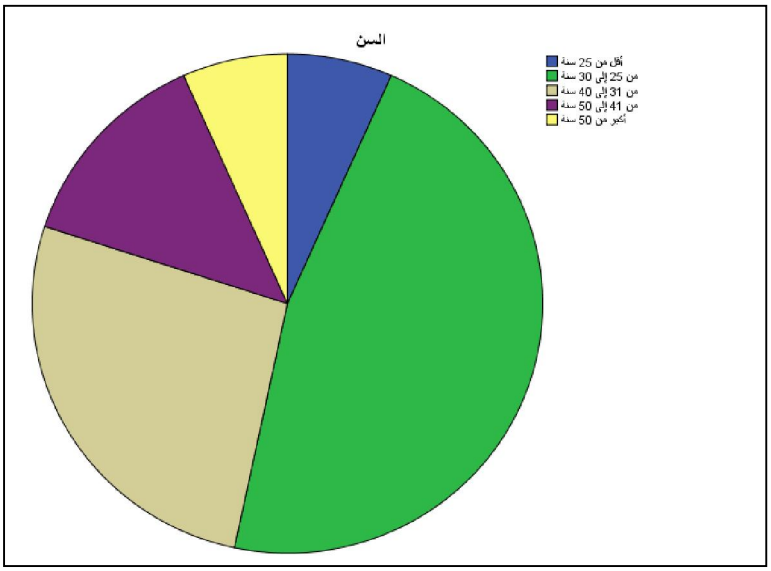
يتضح من الجدول رقم(3–8) والشكل رقم(3–2)أعلاه أن (**19**) عاملاً من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور والذين يمثلون نسبة (**63.3%**)، ، في حين أن (**12**) منهم إناث بنسبة (36.7%)، أي أن النسبة الغالبة هي نسبة الذكور وذلك راجع إلى سياسة التوظيف بالمؤسسة وإلى نوع النشاط الذي تمارسه.

جدول رقم(3–9): يمثل عينة الدراسة وفق متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	2	%6.7
من 25 إلى 30سنة	14	%46.7
من31إلى 40سنة	8	%26.7
من41إلى50سنة	4	%13.3
أكبر من 50 سنة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبانة.

الشكل رقم(3–4): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم(3–9)و الشكل رقم(3–4)أعلاه، أن (14)عاملاً من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (46.7%) والتي تتراوح أعمارهم ما بين {25إلى 30 سنة}و هم الفئة العمرية الأكبر في عينة الدراسة، ثم يليها (8%)عمال يمثلون ما نسبته (26.7) من عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم {من 3إلى40سنة} مقابل (4) منهم يمثلون ما نسبته (13.3%) تتراوح فئة أعمارهم ما بين{41إلى 50 سنة}،

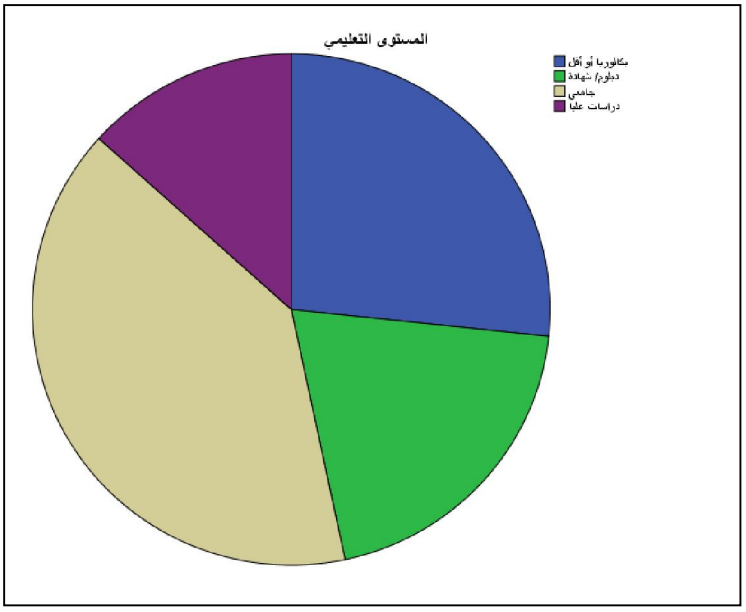
في حين أن الفئة العمرية {أقل من 25 سنة} و{أكبر من 50 سنة}لهم نفس التكرار الذي يقدر بـ(2) عامل ونفس النسبة والتي تقدر (6.7%).

جدول رقم (3–10): يمثل عينة الدراسة وفق متغير المستوي التعليمي.

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
بكالوريا أو أقل	8	%26.7
دبلوم /شهادة	6	%20
جامعي	12	%40
المجموع	30	40%

المصدر من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبانة.

الشكل رقم: يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المستوي التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل الإحصائي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3–10) والشكل رقم (3–5) أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة (40%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم يليها نسبة العمال الحائزين على البكالوريا والتي تقدر ب(26.7%)، ثم تليها نسبة الأفراد المتحصلين على الدبلوم أو الشهادة

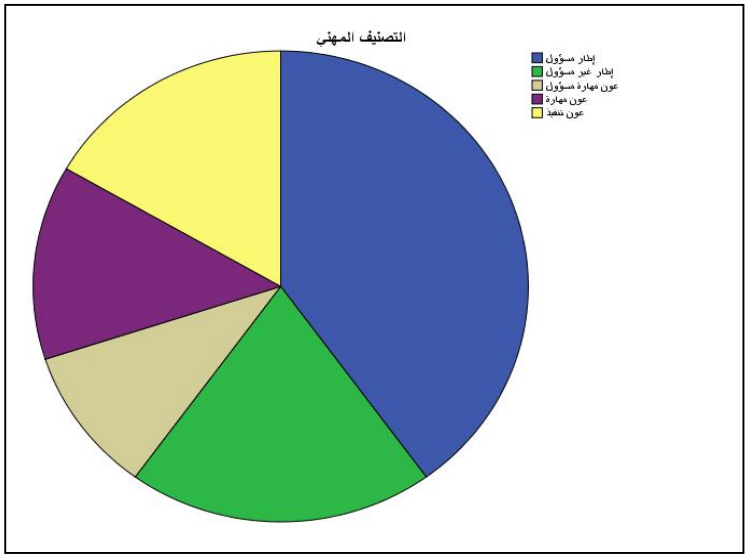
والتي تقدر ب(20%)، في حين أن نسبة الأفراد الحاصلين على دراسات عليا تقدر بـ (13.3%) وهي اصغر نسبة، مما يبين أن مؤسسة البلاستيك والمطاط تهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية.

جدول رقم(3–11): يمثل عينة الدراسة وفق التصنيف المهني.

التصنيف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار مسؤول	12	%40
إطار غير مسؤول	6	%20
عون مهارة مسؤول	3	%10
عون مهارة	4	%13.3
عون تنفيذ	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبانة

الشكل رقم(3–6): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل الإحصائي.

من خلال جدول رقم (3–11) والشكل رقم (3–6) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث التصنيف المهني هم إطار مسؤول بنسبة 40 %، تليها الفئة المهنية إطار غير مسؤول بنسبة 20%، ثم الفئة المهنية عون

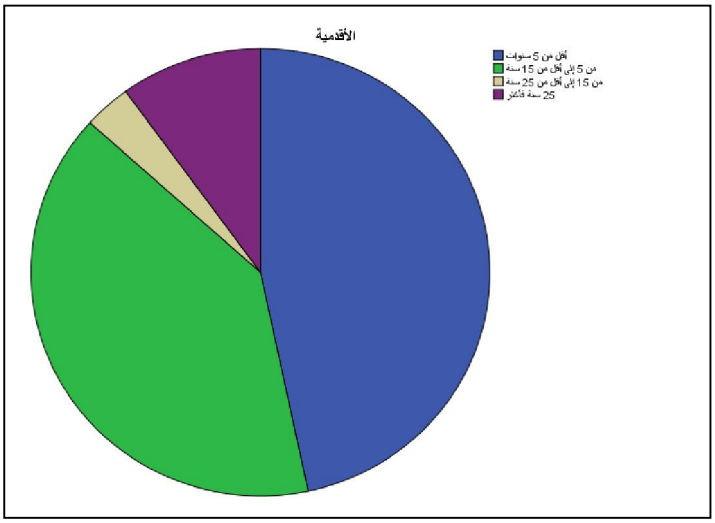
مهارة بنسبة 13.3%، في حين نجد الفئة المهنية عون تنفيذ بنسبة 16.7 %، وفي الأخير فإن نسبة الفئة المهنية عون تنفيذ تقدر بـ 10%.

جدول رقم(3–12): يمثل عينة الدراسة وفق الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	14	%46.7
من5إلى أقل من 15 سنة	12	%40
من 15إلى أقل من 25سنة	1	%3.3
25 سنة فأكثر	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل الإحصائي.

الشكل رقم(3–7): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم(3–12)و الشكل رقم(3–7) يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح أقدميتهم في المجال الذي هو أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر(46.7%) وهي ضعيفة لأن هذه الأقدمية لا تكسب العمال الخبرة والتجربة الميدانية، ثم يليها المجال من 5 إلى أقل من 15 سنة والتي تتراوح نسبته (40%)، ف حين أعلى مجال 25 سنة فأكثر يضم نسبة (10%) وهذا يعنى أن المؤسسة لا تحتوى على مفردات ذات

خبرة وأقدمية كثيرة، أما ما يخص المجال من 15 إلى أقل من 25 سنة فتمثل نسبته (3.3%)، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية.

ثانيا: تحليل البيانات الموضوعية ومجالات الدراسة.

*** النتائج المتعلقة بالحوافز المادية المقدمة للعاملين بالمؤسسة. :**

لقد تم هيكلة إجابات العمال في خمس إجابات محتملة وذلك من أجل حوصلة النتائج من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الرتبة وسنبدأ بالجزء الأول والمتعلق بواقع الحوافز المادية في مؤسسة البلاستيك والمطاط والنتائج يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم(3–13): نتائج الحوافز المادية المقدمة للعاملين مرتبة تنازليًا.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستخدام					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	الحوافز المادية	النسبة%	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	الأجر الذي تتقاضاه يناسب عملك ويحقق حاجاتك.	ك	9	14	2	3	2	2.1667	1.17688	06
		%	30	46.7	6.7	10	6.7			
02	توفر المؤسسة نظامًا للعلاوات الدورية لكي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد.	ك	5	4	6	13	2	3.1	1.24152	04
		%	16.7	13.3	20	43.3	6.7			
03	تحفيزك على العمل يتطلب معرفة احتياجاتك ودوافعك الشخصية	ك	3	-	8	12	7	3.7667	0.93526	03
		%	10	-	26.7	40	23.3			
04	تساهم الخدمات المقدمة لك في زيادة مثابرتك في العمل وتشجعك على الإبداع	ك	1	8	11	5	3	3.8667	1.00801	01
		%	3.3	26.7	36.7	16.7	10			
05	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تدفع بك إلى بذل جهد أكبر في العمل ومحاولة الإبداع	ك	1	3	3	15	8	3.8667	1.04166	20
		%	3.3	10	10	50	26.7			
06	هناك عدالة في معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.	ك	3	8	11	5	3	2.9	1.12495	05
		%	10	26.7	36.7	16.7	10			
المتوسط العام لرأى العاملين في الحوافز المادية بمؤسسة البلاستيك والمطاط								3.2778	0.58285	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (**3–13**) أن معظم العمال محايدون على ما جاء في محور نظام الحوافز، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.27**) وهو محصور في المجال (2.61 إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (0.58) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بنظام الحوافز تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1) جاءت العبارة05 والتي تضمنت" **تساهم الخدمات المقدمة لك في زيادة مثابرتك في العمل وتشجعك على الإبداع** "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.86)، وهو محصور في المجال (3.41 إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.008)، مما يدل على أن الخدمات المقدمة للعمال تساهم في زيادة مثابرتهم وتشجعهم على الإبداع إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

2) جاءت العبارة 05 والتي تضمنت" **المكافآت التي تقدمها المؤسسة تدفع بك إلى بذل جهد أكبر في العمل ومحاولة الإبداع** "في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.86)، وهو محصور في المجال (3.41 إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.041)، مما يدل على أن المكافآت التي تقدمها المؤسسة تدفع بالعمال إلى بذل جهد أكبر في العمل ومحاولة الإبداع، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

3) جاءت العبارة 03 والتي تضمنت" **تحفيزك على العمل يتطلب معرفة احتياجاتك ودوافعك الشخصية**" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.76)، وهو محصور في المجال (3.41 إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.935)، مما يدل على أن تحفيز العمال على العمل يتطلب معرفة احتياجاتهم ودوافعهم الشخصية، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

4) جاءت العبارة 02 والتي تضمنت" **توفر المؤسسة نظامًا للعلاوات الدورية لكي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد**" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة "محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.1)، وهو محصور في المجال (2.61إلى3.4)، بانحراف معياري قدره (1.141)، مما يدل على أن العمال يتحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

5) جاءت العبارة 06 والتي تضمنت" **هناك عدالة في معايير الترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة**" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة "محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.1)، وهو محصور في المجال (2.61إلى3.4)، بانحراف معياري قدره (1.141)، مما يدل على أن العمال يتحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

6) جاءت العبارة 01 والتي تضمنت " **الأجر الذي تتقاضاه يناسب عملك ويحقق حاجاتك**" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة "غير موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.166)، وهو محصور في المجال (1.81إلى2.6)، بانحراف معياري قدره (1.17)، مما يدل على أن الأجر الذي يتقاضاه العمال لا يتناسب مع عملهم ولا يحقق حاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

***النتائج المتعلقة بالحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بالمؤسسة.**

من أجل معرفة رأي العمال في الحوافز المعنوية المقدمة لهم، تم هيكلة إجابات العمال في خمس إجابات محتملة وذلك تبعًا لمنهج البحث المعتمد، وذلك من أجل حوصلة النتائج من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع تحديد الرتبة وسنبدأ بالجزء الأول والمتعلق واقع الحوافز المادية في مؤسسة البلاستيك والمطاط والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(3–14): نتائج الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين مرتبة تنازليا0

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستخدام					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	الحوافز المعنوية	النسبة%		غالبًا	أحيانًا	قليلاً	لا تستخدم إطلاقاً			
01	يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة.	ك	3	9	9	7	2	2.8667	1.10589	40
		%	10	30	30	23.3	6.7			
02	تدفعك مشاركتك في اتخاذ قرارات المتعلقة بعملك إلي تحسين أدائك وزيادة إبداعك.	ك	2	4	5	16	3	3.4667	1.07425	02
		%	6.7	13.3	16.7	53.3	10			
03	هناك اهتمام بشكاوي العاملين	ك	5	6	8	10	1	2.8667	1.16658	50
		%	16.7	20	26.7	33.3	3.3			
04	تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز المهام المطلوبة بدون مقابل.	ك	7	10	3	8	2	2.6	1.30252	06
		%	23.3	3.3	10	26.7	6.7			
05	تشعر بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين	ك	3	3	8	12	4	3.3667	1.15917	03
		%	10	10	26.7	40	13.3			
06	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية في العمل.	ك	5	-	5	10	10	3.8333	1.08543	01
		%	16.7	-	16.7	33.3	33.3			
المتوسط العام لرأى العاملين في الحوافز المعنوية بمؤسسة البلاستيك والمطاط								3.1667	0.55882	

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول (**3–14**) أن معظم العمال محايدون على ما جاء في محور نظام الحوافز، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.16**) وهو محصور في المجال (2.61 إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (0.55) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

1) جاءت العبارة 06 والتي تضمنت" **الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية في العمل**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.83)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.08)، مما يدل على أن الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية للعمال في العمل، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

2) جاءت العبارة 02 والتي تضمنت" **تدفعك مشاركتك في اتخاذ قرارات المتعلقة بعملك إلي تحسين أدائك وزيادة إبداعك**" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة " موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.46)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.07)، مما يدل على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم تدفعهم إلى تحسين أدائهم وزيادة إبداعهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري،.

3) جاءت العبارة 05 والتي تضمنت" **تشعر بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين**"في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة " محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.36)، وهو محصور في المجال (2.61إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (1.15)، مما يدل على أن العمال يتحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

4) جاءت العبارة 01 والتي تضمنت" **يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة**" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة " محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.86)، وهو محصور في المجال (2.61إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (1.10)، مما يدل على أن العمال يتحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

5) جاءت العبارة 03 والتي تضمنت" **هناك اهتمام بشكاوي العاملين** "في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة " محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.86)، وهو محصور في المجال (2.61إلى 3.4)،

بانحراف معياري قدره (1.16)، مما يدل على أن العمال يتحفظون على إجاباتهم، يشير إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

6) جاءت العبارة 04 والتي تضمنت" **تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز المهام المطلوبة بدون مقابل** "في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة "غير موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.6)، وهو محصور في المجال (1.81إلى 2.6)، بانحراف معياري قدره (1.30)، مما يدل على أنه لا تتوفر لدى لعمال الجاهزية والاستعداد والرغبة بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة انجاز المهام المطلوبة بدون مقابل، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

***النتائج المتعلقة بمدى توفر الإبداع لدى العاملين في مؤسسة البلاستيك والمطاط.**

لمعرفة مدى توفر الإبداع لدى العاملين في المؤسسة قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتحصل عليها يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(3–15): يوضح النتائج المتعلقة بمدى توفر الإبداع لدى العمال مرتبة تنازليًا.

العبارة		التكرار	درجة الاستخدام					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
رقم العبارة	الإبداع في المؤسسات	النسبة %	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	قليلاً	لا تستخدم إطلاقاً			
01	تبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما كلف إليك من أعمال.	ك	2	2	7	15	4	3.5667	1.04000	11
		%	6.7	6.7	23.3	50	13.3			
02	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.	ك	7	-	5	11	7	3.6	1.10172	10
		%	23.3	-	16.7	36.7	23.3			
03	تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل	ك	2	2	10	13	3	3.4333	1.00630	12
		%	6.7	6.7	33.3	43.3	10			
04	تطرح الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف والتغيرات الحاصلة بسهولة	ك	6	-	9	14	1	3.3333	0.84418	14
		%	20	-	30	46.7	3.3			
05	لديك القدرة على التعبير عن أفكارك وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	ك	3	-	4	18	5	3.8333	0.83391	5
		%	10	-	13.3	60	16.7			
06	تعدل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	ك	2	-	5	15	8	3.9667	0.85029	1
		%	6.7	-	16.7	50	26.7			
07	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته	ك	3	-	5	13	9	3.9333	0.94443	2
		%	10	-	16.7	43.3	30			
08	لدى زملائك انطباع بأنك شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل	ك	2	-	6	17	5			

		%	6.7	-	20	56.7	16.7	3.8333	0.79148	4
09	تعدل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.	ك	1	-	7	20	2	3.7667	0.62606	6
		%	3.3	-	23.3	66.7	6.7			
10	تتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.	ك	2	4	8	13	3	3.3667	1.06620	13
		%	6.7	13.3	26.7	43.3	10			
11	تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	ك	2	3	4	15	6	3.6667	1.12444	8
		%	6.7	10	13.3	50	20			
12	تمتلك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	ك	2	5	9	12	2	3.2333	1.04000	15
		%	6.7	16.7	30	40	6.7			
13	لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	ك	1	2	6	19	2	3.6333	0.85029	9
		%	3.3	6.7	20	63.3	6.7			
14	تحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	ك	1	-	5	20	4	3.9000	0.66176	3
		%	3.3	-	16.7	66.7	13.3			
15	تستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	ك	1	-	9	17	3	3.7333	0.69149	7
		%	3.3	-	30	56.7	10			
المتوسط العام لرأى العاملين في الإبداع بمؤسسة البلاستيك والمطاط								3.6533	0.46433	

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادًا على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول (**3–15**) أن معظم العمال موافقون على ما جاء في محور الإبداع، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.65**) وهو محصور في المجال (3.41إلى4.2)، بانحراف معياري قدره (0.46) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

1) جاءت العبارة 06 والتي تضمنت" **تعدل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل** "في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة " موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.96)، وهو محصور في المجال (3.41إلى4.2)، بانحراف معياري قدره (0.85)، مما يدل على أن العمال يعدلون أسلوب عملهم لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري

2) جاءت العبارة 07 والتي تضمنت" **لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته**" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.93)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.94)، مما يدل على أن العمال لا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحتها، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

3) جاءت العبارة 14 والتي تضمنت" **تحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه** "في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.90)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.66)، مما يدل على أن العمال يحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

4) جاءت العبارة 08 والتي تضمنت" **لدى زملائك انطباع بأنك شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل** "في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.83)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.79)، مما يدل على أنه لدى العمال انطباع بأنهم أشخاص يمتلكون أفكار جديدة حول العمل،

إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

5) جاءت العبارة 05 والتي تضمنت" **لديك القدرة على التعبير عن أفكارك وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا** "في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة "موافق " حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح

لها (3.83)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.83)، مما يدل على أنه لدى العمال القدرة على التعبير عن أفكارهم وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

6) جاءت العبارة 09 والتي تضمنت" **تعدل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل**" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة " موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.76)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.62)، مما يدل أن العمال يعدلون أسلوب عملهم لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

7) جاءت العبارة 15 والتي تضمنت" **تستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة** "في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة "موافق " حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.73)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.69)، مما يدل أن العمال يستطيعون المزج بين وجهات النظر المختلفة، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

8) جاءت العبارة 11والتي تضمنت" **تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها**" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة " موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.66)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.12)، مما يدل أن العمال يخططون لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

9) جاءت العبارة 13 والتي تضمنت" **لديك القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها**" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة "موافق " حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.63)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (0.85)، مما يدل أن للعمال القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

10)جاءت العبارة 02 والتي تضمنت" **تشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل** "في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة "موافق " حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.6)،

وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.10)، مما يدل على أن العمال يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

11) جاءت العبارة 01 والتي تضمنت" **تبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما كلف إليك من أعمال**" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة " موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.56)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.04)، مما يدل على أن العمال يبتعدون عن تقليد الآخرين في إنجاز ما كلف أليهم من أعمال، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

12)جاءت العبارة 03 والتي تضمنت" **تشعر بأن لك مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تقدمها في مجال العمل** "في المرتبة الثاني عشر من حيث درجة الموافقة " موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.43)، وهو محصور في المجال (3.41إلى 4.2)، بانحراف معياري قدره (1.00)، مما يدل على أن العمال يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمونها في مجال العمل، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

13)جاءت العبارة 10 والتي تضمنت" **تتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها**" في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة "محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.36)، وهو محصور في المجال (2.61إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (1.06)، مما يدل على أن العمال متحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

14)جاءت العبارة 04 والتي تضمنت" **تطرح الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف والتغيرات الحاصلة بسهول**" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة "محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.33)، وهو محصور في المجال (2.61إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (0.84)، مما يدل على أن العمال متحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

15)جاءت العبارة 12 والتي تضمنت" **تمتلك القدرة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل**" في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة "محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(3.23)، وهو محصور في المجال (2.61إلى 3.4)، بانحراف معياري قدره (1.04)، مما يدل على أن العمال متحفظون على إجاباتهم، إضافة إلى وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

***اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:**

سنحاول الإجابة على التساؤلات التي طرحنا ها في بداية الدراسة واختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 الفرضية الصفرية: ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الإبداع في المؤسسات عند مستوى دلالة 0.05

H_1 الفرضية البديلة: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الإبداع في المؤسسات عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقق من وجود علاقة طردية ضعيفة بين نظام الحوافز والإبداع في المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(3–16): نتائج تحليل اختبار الإنحدار البسيط بين نظام الحوافز والإبداع في مؤسسة البلاستيك والمطاط بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: نظام الحوافز				
المتغير التابع: الإبداع في المؤسسات	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
	0.058	0.003	3.482	0.096	0.759

*دال عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط R=0.058 بين نظام الحوافز والإبداع ر، ممّا يوضح وجود علاقة طردية ضعيفة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أقل من 0.3، حيث:

- إذا كان R<0.3 فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كانR<0.7 فإن الارتباط قوي.

بلغ معامل التحديد$\mathbf{R^2}$= 0.003 أي أن ما قيمته 0.003 من التغيرات في الإبداع ناتج عن التغير في نظام الحوافز، الأمر الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج لا يفسر جل التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B**=3.482 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نظام الحوافز، تؤدي إلى الزيادة في الإبداع بقيمة 3.482، في حين بلغت قيمة **F** المحسوبة 0.090، وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.759.

المحور		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	قيمة T	**مستوى الدلالة**
		B	Std. Error	Beta		
1		3,482	,561		6,206	,000
	الحوافز	,053	,172	,058	,309	,759

وهنا تكون معادلة خط الانحدار هي Y_t= 3.482 + 0.053x حيث أن Y هي الإبداع وX هو نظام الحوافز ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها سابقا سنحاول اختبار فرضيات الدراسة الميدانية التي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 الفرضية الصفرية: ليس هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 الفرضية البديلة: هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3–17): نتائج اختبارات (one simple T-test) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب محور نظام الحوافز.

المحور	المتوسط الحسابي	قيمةT	درجة الحريةtd	مستوي الدلالة
نظام الحوافز	0.2222	2.339	29	0.024

انطلاقًا من الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (0.222) ومستوى الدلالة (0.024) وبما أن مستوي الدلالة أقل من مستوي المعنوية 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية الصفرية **H_0** ونقبل الفرضية البديلة **H_1** والتي تقول:

H_1 الفرضية البديلة

هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى توفر الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 الفرضية الصفرية: لا وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى توفر الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 الفرضية البديلة: هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى توفر الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3–18): نتائج اختبارات (one simple T-test) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب محور الإبداع.

المحور	المتوسط الحسابي	قيمةT	درجة الحريةtd	مستوي الدلالة
الإبداع	0.6533	7.707	29	0.000

انطلاقًا من الجدول أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (0.6533) ومستوى الدلالة (0.000) وبما أن مستوي الدلالة أقل من مستوي المعنوية 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم **H_0** ونقبل الفرضية البديلة **H_1** والتي تقول:

H_1 الفرضية البديلة

هنالك وجود ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى توفر الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على الإبداع.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تتعلق هذه الفرضية باختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، التصنيف المهني والأقدمية) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

وتنقسم إلى 5 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**الجنس**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**الجنس**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**السن**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(**السن**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 = لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**المستوى التعليمي**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 الفرضية الصفرية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(**المستوى التعليمي**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 الفرضية البديلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**التصنيف المهني**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**التصنيف المهني**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**الأقدمية**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

H_1 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**الأقدمية**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الشخصية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3–19): نتائج تحليل تباين الأحادي حسب المتغيرات الشخصية.

		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.567	0.567	1	2.790	0.106
	خارج المجموعات	5.686	0.203	28	–	–
السن	بين المجموعات	0.523	0.131	4	0.570	0.687
	خارج المجموعات	5.730	0.289	25	–	–
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.351	0.117	3	0.515	0.675
	خارج المجموعات	5.901	0.227	26	–	–
التصنيف المهني	بين المجموعات	1.004	0.251	4	1.196	0.337
	خارج المجموعات	5.248	0.210	25	–	–
الأقدمية	بين المجموعات	0.791	0.264	3	1.255	0.310
	خارج المجموعات	5.462	0.210	26	–	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً الاستبيان وبرنامج spss.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية المتعلقة بمتغير (**الجنس**) أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة **F** للمتغير جاءت أقل من مستوى الدلالة وهي 2.790 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير **الجنس** اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية المتعلقة بمتغير (**السن**) أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة **F** للمتغير جاءت أقل من مستوى الدلالة وهي 0.570 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**السن**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية المتعلقة بمتغير (**المستوى التعليمي**) أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة **F** للمتغير جاءت أقل من مستوى الدلالة وهي 0.515 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**المستوى التعليمي**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية المتعلقة بمتغير (**التصنيف المهني**) أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة **F** للمتغير جاءت أقل من مستوى الدلالة وهي 1.196 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**التصنيف المهني**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية المتعلقة بمتغير (**الأقدمية**) أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 كما أن قيمة **F** للمتغير جاءت أقل من مستوى الدلالة وهي 1.255 أي أننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

H_0 الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (**الأقدمية**) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لدور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة موزعة على العمال، والتي تشتمل على مجموعة من الأسئلة حول واقع نظام الحوافز والإبداع في المؤسسات، وقد صممناها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 100%، وكانت جميعها صالحة للتحليل، وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج spss وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها والذي أظهر نتائج سلبية، دعمناها من خلال اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرو نباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 72.3%، وهذا تقدير جيد إلى أبعد الحدود لأنه أكبر من 60%.

وتوصلنا إلى أن هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبانة، ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى أن معظم العمال محايدون على ما جاء في المحور الأول المتعلق بواقع نظام الحوافز وفي المحور الثاني المتعلق بمدى توفر الإبداع نلاحظ أن المؤسسة لاتحفز عمالها على الإبداع ولا تهتم بخلق بيئة إبداعية ملائمة ومن خلال النتائج المستمدة من تحليل اختبار الفرضيات توصلنا إلى:

– ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

– ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوي التعليمي التصنيف المهني، الأقدمية) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية لا تهتم بتطبيق نظام الحوافز، في تسير مختلف عملياتها، كما أنها لا تهتم بخلق الإبداع لدى عمالها.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تمثلت دراستنا في التعرض بالتحليل لدور نظام الحوافز في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسات، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات المرفقة لها وعلى ضوء ذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين (القسم النظري والقسم التطبيقي).

القسم النظري: حيث حاولنا الإحاطة بأهم الأفكار والمفاهيم والنظريات المتعلقة بالموضوع من وجهته النظرية وقسمناه إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول يتعلق بموضوع نظام الحوافز أما الفصل الثاني تناولنا فيه موضوع الإبداع في المؤسسات، أما القسم التطبيقي فحاولنا من خلاله تدعيم الدراسة النظرية والتعمق في اشكاليتها وجميع جوانبها من خلال دراسة ميدانية وقد اخترنا مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية لتكون محل الدراسة لإنجاز هذا الجانب من البحث.

حيث تطرقنا في البداية بتقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة ثم استعرضنا الإطار المنهجي للدراسة، وفي الأخير أجرينا استبيان للعاملين على مؤسسة البلاستيك والمطاط الذي يتضمن في محاوره واقع استخدام نظام الحوافز ومدى توفر الإبداع في المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة وتباين اتجاهها بالاعتماد على إجابات العمال.

وانطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية:

– اختبار نتائج الفرضيات الموضوعية:

تعتبر الحوافز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بهدف إشباع حاجاتهم ولرغباتهم التي تحرك دوافعهم نحو العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يمكننا القول أن لنظام الحوافز مساهمة كبيرة في خلق الإبداع لدى العمال في المؤسسة وهذا ما تم استنتاجه من الناحية النظرية فقط.

– اختبار نتائج الفرضيات الميدانية:

توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1– ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير نظام الحوافز على الإبداع كانت سلبية، وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

2– أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

3– أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

4– أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوي التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية) اتجاه الإبداع عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الدراسة:

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

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

2– افتقار مؤسسة البلاستيك والمطاط بولاية المدية لنظام الحوافز الجيد الذي يؤدي لإشباع حاجات ورغبات العمال من الناحية المادية والمعنوية، والاهتمام بشكاويهم وكذا اقتراحاتهم وأفكارهم الجديدة من الناحية الايجابية. وهذا ما انعكس سلبا على العمال من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.

3– يمكن القول أن هناك علاقة وارتباط قوي بين نظام والإبداع على المستوى النظري باعتبار الحوافز من بين المرتكزات الأساسية والمؤثرات الايجابية على عملية تحسين الأداء وخلق الرغبة للإبداع.

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

توصيات الدراسة:

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن الدراسة النظرية والميدانية، نقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها سواء من طرف المؤسسة أو على مستوى تطبيق وتفعيل نظام الحوافز في المؤسسات، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

1- الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير أرائهم ومكافأتهم عليها.

2- العمل على زيادة اهتمام المؤسسات بنظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي وتفعيله على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء. فهذا يزيد العمال إبداعا ويشجع غيرهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

3- ضرورة اهتمام مؤسسة البلاستيك والمطاط بالجانب المعنوي للعمال لما له من تأثير ايجابي عليهم وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.

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

أفاق الدراسة:

وفي ختام دراستنا نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد في المستقبل ونذكر على سبيل المثال:

- القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز الأفراد العاملين في المؤسسات الإقتصادية.

- أثر الأداء المتميز على الإبداع الإداري.

- علاقة الحوافز الاجتماعية بأداء الأفراد في المؤسسات.

- لإدارة التغيير والإبداع ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع معلومات عن هذا الموضوع وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1/ المراجع باللغة العربية:

❖ **الكتب:**

1– أحمد عزمي إمام، **التنمية البشرية والإبداع الإداري دراسة نظرية وتطبيق علمي معاصر**، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2012.

2– أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2013.

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

4– ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2000.

5– جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

6– جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

7– حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، لبنان، 2005.

8– حسين مريم، **إدارة المنظمات**، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

9– خالد عبد الرحمان الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، بدون بلد، 2005.

10– خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، بدون طبعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

11– راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، كلية التجارة الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2000.

12– رضا صاحب أبو حمد أل على سنان كاضم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصرة**، بدون طبعة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.

13– ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014.

14– سعاد نايف البرنو طي، **الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال**، بدون طبعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.

15– سعاد نايف.برنو طي، **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

16– سليم بطرس جلدة، **إدارة الإبداع والابتكار**، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

17– السيد عليوة، **تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين، التوثيق العلمي**، مركز القرارات للاستشارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.

18– طارق محمد السويدان، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثالثة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الكويت، 2014.

19– عاكف لطفي خصاونه، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

20– عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، القاهرة، 2005.

21– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.

22– عصام الدين أبو غفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**، الطبعة الأولى، شركة الجمهورية الحديثة للتحويل وطباعة الورق، مصر، 2003.

23– علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.

24– عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر، عمان، الأردن، 1991.

25– فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

26– الكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد أبو فخر، **الإبداع العام والخاص**، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، سوريا، 2015.

27– كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2000.

28- لمياء بنت عبد الله بن صالح الشبيي، **أساليب وإستراتيجيات التحفيز في التدريب**، المملكة المتحدة الجامعة الافتراضية الدولية، 2010.

29- محمد الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، 14.

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

31- محمد علي العبد، **استراتيجيات التفكير الفعا**ل، الطبعة الأولى، قرطبة للنشر والتوزيع، 2013.

32- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عرض وتحليل عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2004.

33- محمد يوسف، **تفعيل الإبداع: تحديد رؤية- الحصول على الموارد- احتواء الانفعال**، الطبعة العربية الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع، 2011.

34- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2014.

35- مصطفي نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

36- منصور فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، بدون طبعة،.دار الجامعات العصرية، القاهرة، مصر، 1980.

37- مؤيد عبد المحسن الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، العراق، 2009.

38- هيثم الغاني، **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت**، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

39- يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

❖ **المذكرات والرسائل والأطروحات:**

40- أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:** دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

41- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

42- رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة ملبنة عريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، الجزائر، 2007.2008.

43- سعود بن محمد العريفى، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين** دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة المملكة العربية السعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة1427 هـ /2006م

44- عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين موسم الحج**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

45- عزوز محمد، **دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي** محمد بوضياف -الجزائر العاصمة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، 2008معهد التربية البدنية والرياضة 2009.

46- علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، ، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007.

47- غزازي زينب، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011.

48- منور اوسرير، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة،** رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2008.

49- مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العملين في الوزارات الفلسطينية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2014

❖ **البحوث والمجلات:**

50- أمل حمودي عبيد الجميلي، **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال،** مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون، كلية التربية، سوريا، شباط لسنة 2011.

51- سلطاني محمد رشدي، **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة،** أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة بسكرة، ، الجزائر، جوان 2012.

52- الفارس سليمان.أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة (مجلة)، الطبعة الأولى، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

53- فؤاد علي العاجز، **دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين،** مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد الثامن عشر، يناير2010.

54- قرماش وهيبة، **مقومات الإبداع ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية،** مجلة علمية، محكمة تصدر عن مختبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الثامن، جوان 2014.

55- محمد عجيلة، **متطلبات الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية،** مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 5، 2009.

56- محمود حسن جمعة، تأثير **القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري:** دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التسعون، 2011.

❖ **المؤتمرات والملتقيات:**

57- بن ثامر كلثوم، **الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة:** دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13و 14 ديسمبر، 2011.

58- السعيد عواشرية، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثارها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باتنة، 04/01 نوفمبر 2009.

59- عزاوي عمر، **الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.

60- عيشوش خيرة، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13و 14 ديسمبر، 2011.

61- محمد بن عبد الرحيم بن سعيد أل ناقرو، الإبداع (مفهومه ووسائل تنميته)، الملتقى الدولي الأول حول بناء معايير التدريب، الجمعية العلمية، السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2013.

62- نصيرة قوريش، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2011.

❖ **المراجع باللغة الأجنبية:**

63- G.thomason. A. text.Book of Homan resource. management (great .Britain.Short.Run.Press 1988 p 128

❖ **مواقع الانترنت:**

أحمد السيد الكردي **المحاور الرئيسية لنظام الحوافز، *موسوعة الإسلام والتنمية*** *https: //kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612* *تاريخ الإطلاع 2016/03/10 على الساعة 21: 30ا*

قائمة المراجع

