جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

التحفيز الذاتي للعامل ودوره في رفع مستوى الإبداع

لدى المؤسسة– دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين:

– أحلام صيفي

– عتيقة شلابي

تحت إشراف الأستاذ:

شعيب آتشي

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
أ. حبيبة العيداني رئيساً	أستاذة مساعدة أ	جامعة المدية
أ. شعيب آتشي مقرراً	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية
أ. حياة طهراوي عضواً ممتحناً	أستاذة مساعدة	جامعة المدية

السنةالجامعية: 2016/2015

الإهداء

إلى روح أمي الراحلة ضحكة لا تنسى وبسمة لا تغيب عن البال نسأل الله عز وجل أن يتغمدها ويسكنها فسيح جنانه، اللهم أنزل على قبرها الضياء والنور والسرور وجازها بالإحسان إحسانا وبالسيئات مغفرة ورضوانا اللهم من لا يغفر الذنوب إلا أنت أغفر لأمي مغفرة من عندك ورحمها إنك أنت الغفور الرحيم.

إلى الذي ظل في حياتي رمز العطاء وشعاع الأمل إلى من منحني الإرادة وله الفضل في تعليمي وسببي في الوجود بعد الخالق عز وجل إلى الدرع الذي احتمي به من نائبات الزمن إلى من كان قدوتي في الحيات إلى من حرص على أن نعيش مكرمين ومحترمين إلى أبي الغالي أعمر حفظه الله وأطال في عمره.

إلى زوجي الذي أمدني بكثير من الآمال والتفاؤل دون النظر إلى الاستسلام والتشاؤم فهو غطى علي أحزاني وملئها بالأفراح والسعادة أشكره على ما فعله معي من الدعم والنصائح وتوجيهات.

إلى جميع أخواتي جميلة، وهيبة، صفية، كريمة، سعاد، وإلى زوجتي أخي الذين يتميزون بالوفاء والعطاء وينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم من أسرار الأخلاق.

إلى إخوتي إبراهيم وكمال إلى من أراد التفاؤل معهم والسعادة في ضحكتهم إلى شعلة الذكاء والنور الساطع فيهم الذين لم يبخلوا في مساعدتهم ودعمهم لي.

إلى جميع البراءة والوجه المفعمة بالحيوية من أول عنقود إلى أخر عنقود.

وفي الأخير أشكر كل من صديقتي شاركتني في هذا العمل عتيقة وصديقاتي سعيدة وسلمى ورزيقة.

أحلام

الإهداء

بعد شكر **الله** عز وجل على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى:

أحلى كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني إلى التي سهرت الليالي من أجلي الصدر الحنون إلى **أمي** الغالية حفظها الله

إلى القلب الرءوف الذي يعمل على إسعادنا وتلبية حاجياتنا، **أبي** العزيز أطال الله في عمره

إلى أخي الغالي الوحيد **نور الدين** وزوجته وابنه الكتكوت **زاكي**

إلى أخواتي جميلة ودليلة ووردة وأزواجهن وأولادهن

بالإضافة إلى أختاي حسينة وفضيلة أسأل الله أن يوفقهما ويحفظهما

إلى من سأتقاسم معه الحياة إن شاء الله " **محمد** ".

إلى رفيقتي في هذا العمل المتواضع " **أحلام** "

إلى صديقاتي الرائعات: نورة ، سميرة ، عائشة، حبيبة، نصيرة، سارة، زوليخة، أمال، تونس، فريدة ،عائشة، شهرا ، سمية، حميدة.

إلى كل من تركوا بصمة في حياتي فكانوا جزءاً من ذاكرتي وسقطوا سهواً من مذكرتي.

عتيقة

شكر وتقدير

بادئ ذي بدء نحمد الله الذي لا اله الذي لا إله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على التوفيق لإنجاز هذا العمل الذي نرجو أن نكون وفقنا فيه

والشكر الجزيل للأستاذ المشرف " **آتشي شعيب** " الذي لم يبخل علينا بأية معلومة وكان له الفضل الكبير لما قدمه لنا من التوجيهات القيمة والإرشادات النفسية والنصائح المفيدة والمعاملة الطيبة.

وفي الأخير نتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم من بعيد أو قريب في إنجاز هذا العمل.

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح مفهوم التحفيز الذاتي وبيان أثره على الإبداع في مؤسسة نفطال – فرع المدية – والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق للمؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع بيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة عشوائية من عاملي مؤسسة نفطال فرع المدية، والتي بلغ حجمها 30عاملاً. وبواسطة برنامج spss الإحصائي تم تحليل البيانات المتحصل عليها.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي للعامل والإبداع في المؤسسة، كما بينت أن هناك أثر للبيانات الشخصية على التحفيز الذاتي لدى العاملين في مؤسسة نفطال – فرع المدية –.

Absract:

This study aims to attempt to clarify the concept of self-motivation and the statement of its impact on innovation in NAFTAL Foundation - Medea branch - and come up with recommendations is working to increase attention to this aspect as one of the excellence of the institution factors.

To achieve the objectives of the study was to collect data on the phenomenon and its interpretation, the questionnaire was used to survey a random sample of workers NAFTAL Foundation Medea branch, which size was 30 workers. And by statistical spss program that was obtained by analyzing the data.

The study showed a statistically significant relationship between self-motivation and creativity of the worker in the organization, also it showed that there is a trace of personal data on self-motivation among workers in NAFTAL Foundation - Medea branch -.

الفهـــــــارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
فهرس الملاحق	VI
مقدمة	أ– و
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي التحفيز الذاتي للعامل	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التحفيز الذاتي للعامل	3
المطلب الأول: مفهوم التحفيز	3
المطلب الثاني: تعريف التحفيز الذاتي	3
المطلب الثالث: أهداف التحفيز الذاتي للعامل	4
المبحث الثاني: طرق التحفيز الذاتي للعامل ودوافعه	6
المطلب الأول: طرق التحفيز الذاتي	6
المطلب الثاني: دوافع التحفيز الذاتي	7
المطلب الثالث: عناصر التحفيز الذاتي للعامل	8
المبحث الثالث: العوامل الداخلية المساعدة على التحفيز الذاتي للعامل و معوقاته	10
المطلب الأول: العوامل الداخلية المساعدة على التحفيز الذاتي للعامل	10
المطلب الثاني: الوظائف المناسبة للعامل المحفز داخليا	15
المطلب الثالث: معوقات التحفيز الذاتي	15
خلاصة الفصل	17
الفصل الثاني: ماهية الإبداع في المؤسسة ودور التحفيز الذاتي في رفع المستوى	
تمهيد	19
المبحث الأول: ماهية الإبداع	20
المطلب الأول: مفهوم الإبداع و خصائصه	20
أولا: تعريف الإبداع	20
ثانيا: خصائص الإبداع	20
المطلب الثاني: أنواع الإبداع	21
المطلب الثالث: عناصر الإبداع	22

المبحث الثاني: مراحل الإبداع و دوافعه و مقوماته	25
المطلب الأول: مراحل الإبداع	25
المطلب الثاني: دوافع الإبداع	27
المطلب الثالث: مقومات الإبداع و معوقاته	28
أولا: مقومات الإبداع	28
ثانيا: معوقات الإبداع	29
المبحث الثالث: دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع في المؤسسة	31
المطلب الأول: طرق رفع مستوى الإبداع في المؤسسة	31
المطلب الثاني :أهمية الإبداع في المؤسسة	31
المطلب الثالث : العلاقة بين التحفيز الذاتي والإبداع في المؤسسة	23
خلاصة الفصل	35
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال – فرع المدية –	
تمهيد	36
المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال	37
المطلب الأول: تعريف وتاريخ نشأة مؤسسة نفطال الأم	37
المطلب الثاني: تعريف بمؤسسة نفطال –فرع المدية –	38
المطلب الثالث: مهام المؤسسة و أهدافها	39
المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لفرع نفطال المدية	40
المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات	42
المطلب الأول: منهجية الدراسة	42
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	43
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	45
المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضية	47
المطلب الاول: وصف عينة الدراسة	47
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث	53
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	59
خلاصة الفصل	62
خاتمة	66
الملاحق	75
المراجع	77

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
(1-3)	عدد عينة الدراسة للعاملين	43
(2-3)	سلم ليكارت Likert الخماسي	43
(3-3)	تقسيمات درجة الموافقة	44
(4-3)	قيم الثبات لفقرات الاستبيان	45
(5-3)	معامل الارتباط بيرسون	46
(6-3)	البيانات الشخصية للعاملين في مؤسسة نفطال	47
(7-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات التحفيز الذاتي	53
(8-3)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإبداع	56
(9-3)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التحفيز الذاتي كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع	59
(10-3)	نتائج التباين حسب البيانات الشخصية لعينة العاملين	60

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
(1-1)	أهداف التحفيز الذاتي	5
(2-1)	عناصر التحفيز الذاتي	9
(3-1)	العوامل الداخلية المساعدة في التحفيز الذاتي	14
(1-2)	مراحل الإبداع	26
(2-2)	معوقات الإبداع	29
(1-3)	الهيكل التنظيمي لفرع نفطال – المدية –	40
(2-3)	عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
(3-3)	عينة الدراسة حسب متغير السن	49
(4-3)	عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	50
(5-3)	عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	50
(6-3)	عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	51
(7-3)	عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	51
(8-3)	عينة الدراسة حسب متغير الأجر المتحصل عليه	52

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
(1)	استبيان الدراسة	68
(2)	توقيع الأساتذة المحكمين للاستبيان	71
(3)	اختبار تباين الاستبيان	72
(4)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الذاتي والإبداع	73
(5)	نتائج التباين	74

مقدمـــة

مقدمة

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها مشكلات وصعوبات كثيرة، خصوصا في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل لا يمكن التنبؤ به، وغير مستقر مما يستدعي جهوداً خاصة وطاقات كثيرة من قبل المؤسسة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع كإحدى الوسائل لتجاوز هذه الصعوبات.

ويعتبر الإبداع أساسياً لتطوير المؤسسات وبقائها، وتطوير المؤسسة مرتبط بتطوير روح الإبداع لها، وهذا الأخير مرهون بمدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل لعل أهمها المناخ الملائم ومدى توفر التحفيزات التي تقدمها المؤسسة لمبدعيها. وللإبداع أهمية تكمن في كونه يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية على مواجهة منافسيها والبقاء من خلال دراسة سلوك عامليهم وتأثير على نفسيتهم التي تزيد من رضاهم وولائهم من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم التي تنعكس على أدائهم لجره نحو التميز والإبداع، لان العامل لا يعمل عادة بكل طاقاته ويبذل أحيانا اقل مجهود ممكن، مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، ولتحويل هذه القدرات الى سلوك إنتاجي موجه يستدعي ذلك وضع بعض المثيرات لدفعه إلى الأمام وللتحفيز دور كبير في تطوير العامل وتحسين أدائه.

وتعتبر الحوافز الداخلية نوعاً من أنواع الحوافز أكثرها بقاء، وذلك كونها موجهة عن طريق قوة داخلية ذاتية إلى تحقيق نتائج من أجل تحقيق الأهداف، وغياب الحوافز الداخلية للإبداع قد يؤدي إلى الابتعاد عن تطوير والإبداع.

انطلاقاً مما تقدم، يمكننا أن نصيغ مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

"ما مدى مساهمة التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى مؤسسة نفطال– فرع المدية –؟"

وانطلاقاً من المشكلة المطروحة أعلاه وتفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى امتلاك العامل للتحفيز الذاتي في مؤسسة نفطال ؟

2- ما هو واقع الإبداع في مؤسسة نفطال؟

3- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي للعامل والإبداع في المؤسسة ؟

4- هل يوجد تباينٌ في اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي تُعْزى إلى الخصائص الشخصية ؟

وقصد تسهيل الإجابة على المشكلة والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

1- هناك اهتمام من قبل العامل بالتحفيز الذاتي بمستوى منخفض في المؤسسة.

2- نتائج تقييم عمال المؤسسة للإبداع هي نتائج ضعيفة.

3- يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي للعاملين على مستوى الإبداع للمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العينة حول التحفيز الذاتي للعامل تُعْزى إلى البيانات الشخصية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في معرفة الأثر الناتج عن التحفيز الذاتي للعامل على مستوى الإبداع للمؤسسة. وتوجد أهداف أخرى يراد الوصول إليها من خلال البحث تتمثل فيما يلي:

1-محاولة تقديم عرض شامل لمفهوم التحفيز الذاتي وتوضيح أهم العوامل الداخلية ودوافعه.

2- توضيح ماهية الإبداع وعناصره ومعوقاته ومقوماته.

3- معرفة إن كان التحفيز الذاتي يأخذ كمعيار لتحقيق الإبداع.

4- لفت عناية المسئولين الإداريين للمؤسسة محل الدراسة على ضرورة الحرص على التحفيز الذاتي للارتقاء في الإبداع.

5- الوصول إلى نتائج تساعد على وضع توصيات قد يكون من شأنها الارتقاء بالإبداع لدى المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:

1- تنمية الذات وذلك بتخلص من الروتين في أداء العمل من خلال تعلم مهارات جديدة.

2- الحرص على رفع تقدير العامل لنفسه مما يساهم في تفجير قدراته وطاقاته واستخدامها أفضل استخدام.

3- تحسين الوضع النفسي للفرد العامل وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المؤسسة.

4- ضرورة تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة والمحافظة عليها باعتبارها احد أهم عوامل التفوق والتميز.

أسباب اختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع:

1- انعدام تناول هذا الموضوع في جامعة المدية.

2- الرغبة الشخصية في الإلمام بموضوع التحفيز الذاتي والإبداع لدى المؤسسة.

3- إثراء المكتبة الجزائرية بهذا النوع من الأبحاث.

4- تغطية مفهوم جديد من شأنه أن يجعل من الإبداع أكثر فعالية.

الدراسات السابقة:

حسب ما تم الاطلاع عليه من أطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير ومذكرات ماستر، فإنه لم يتم إيجاد دراسة سابقة متعلقة بموضوع دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى المؤسسة؛ وبالتالي تُعتبر الدراسة المقدمة الأولى على صعيد الكلية.

هناك دراسة تناولت موضوع الإبداع، كدراسة محمد عجيلة وكانت عنوان الدراسة " **الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع – المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية** "، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة :هو التعرف على العوامل والأنماط الإدارية التي تدعم وتشجع الإبداع وتلك التي تقف عائقاً أمام تنميته ومدى توفير خصائص المبدع. ومن نتائج المتحصل عليها هيأن المؤسسة الجزائرية باستطاعتها البدء في بناء إستراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات، وتشجيع التفكير ألابتكاري وإزالة ما يمكن إزالته من معوقات التي تكبت السلوك ألابتكاري، والخروج بتوصيات أهمها ضرورة تحسيس المؤسسات الجزائرية بخطورة الوضع الراهن ،وذلك بتحفيزها على رفع قدراتها وكفاءتها الإبداعية وتطوير وظيفة البحث والتطوير فيها.

دراسة خراز لخضر وكانت بعنوان: " **دور الإبداع في اكتساب الميزة التنافسية دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا** "، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على إبراز أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية، ويظهر من نتائج الدراسة ان المؤسسة تولي اهتمام كبير لزبائنها ،والتي لعب دور في تطوير منتجاتها بدرجة كبيرة إلا انه ينقص نوع من التواصل بين الإدارة والزبون من اجل إشراك هذا الأخير في العملية الإبداعية، والخروج بتوصيات أهمها العمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين الى الإدارة العليا والعمل على تدريب الأفراد على حل المشكلات بطرق إبداعية.

دراسة عبد الرحمن بن علي الوابل وكانت بعنوان " **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام للمشاركين في موسم الحج** "وكان الهدف من الدراسة معرفة رأي ضباط امن العام المشاركين في موسم الحج حول نظم الحوافز المطبقة حاليا ،ومن النتائج المحصل عليها وجود عدة سلبيات ومعوقات في نطاق الحوافز المتبعة لضباط المشاركين في موسم الحج تتمثل في ضعف وجود نظام مستقل للحوافز ،ضعف الحوافز المادية ،عدم

إعلان نظام مستقل للحوافز. ومن أهم التوصيات المقدمة هي أن تراعي القادة المسئولة عن الضباط المشاركين في موسم الحج عنصر العدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية وتجنب المحسوبيات.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من البحث (الفصلين الأول والثاني)، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، كما اعتمد في جمع المعلومات على المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة لتفحص مواقع الإنترنت والاطلاع على ما كتب بهذا الصدد. وفيما يخص الدراسة التطبيقية فتتم عن طريق استبيان يطبق في مؤسس نفطال ويخضع تحليلهما لاستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة "SPSS".

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة نفطال – فرع المدية –

الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة من ديسمبر 2015 إلى 5 ماي 2016.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في مؤسسة نفطال – فرع المدية –.

مصطلحات الدراسة:

التحفيز الذاتي: هو قوة داخلية ودوافع ذاتية للتحرك والانطلاق نحو تحقيق الأهداف.

الذات: تعرف الذات على أنها الصورة التي يرى الفرد فيها نفسه أو محصلة الخصائص التي تميز شخص عن آخر.

الإبداع: هو وحدة متكاملة ذاتية وموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات.

صعوبات الدراسة:

هناك مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي واجهت هذه الدراسة، ومن بين أهم الصعوبات هي الآتي:

- انعدام كلي للمراجع في مكتبة الجامعة فيما يخص التحفيز الذاتي.
- انعدام الدراسات السابقة في الكلية فيما يخص عنوان الدراسة.
- مواجهة صعوبة في إيجاد مكان تطبيق دراسة الحالة وذلك لغموض الموضوع.

– اعتماد الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على أفراد العينة؛ مماقد يعكس إجابات غير موضوعية أحيانًا من قبل أفراد العينة.

هيكل الدراسة:

يتضمن هيكل الدراسة تخصيص ثلاثة فصول منها واحد تطبيقي ويتضمن كل فصل مجموعة مباحث وكل مبحث على مطالب.

اشتمل الفصل الأول وهو بعنوان " الإطار المفاهيميللتحفيز الذاتي للعامل" على ثلاثة مباحث، حيث ورد في المبحث الأول ماهية التحفيز الذاتي للعامل، وفي المبحث الثاني: طرقالتحفيز الذاتي للعامل ودوافعه ، بينما المبحث الثالث فتطرق فيه إلى العوامل الداخلية المساعدة على التحفيز الذاتي للعامل ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان:" ماهية الإبداع في المؤسسة ودور التحفيز الذاتي في رفع مستواه"، وقد شمل ثلاثة مباحث، ضم المبحث الأول: ماهية الإبداع، أما المبحث الثاني فتضمن مراحل الإبداع ودوافعه ومقوماته، في حين تضمن المبحث الثالث دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع في المؤسسة .

وفيما يخص الفصل الثالث الذي سوف نستعرض فيه دراسة تطبيقية حول الموضوع المدروس في مؤسسة نفطال–فرع المدية– وهو مكون من ثلاثة مباحث: خصص المبحث الأول لتحديد لمحة حول مؤسسة نفطال–فرع المدية –، في حين ضم المبحث الثاني: منهجية الدراسة، بينما المبحث الثالث: خصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية الموجه للطلبة، وخصص المبحث الرابع: لتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة.

وفي الأخير نختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة تضم النتائج والتوصيات وكذا آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتحفيز الذاتي للعامل

تمهيد:

يعتبر التحفيز من المحركات الرئيسية التي تقوم بتحريك العامل ليقدم أفضل ما عنده وليبذل طاقته وجهوده ويخطو خطوة إلى الأمام نحو تحقيق أهداف المؤسسة.ويُعد التحفيز الداخلي الذي ينبع من الداخل أهم التحفيزات للعامل، وهو أساسيُ لإنجاز أعماله ونشاطاته في المؤسسة.

ويتم التحفيز الذاتي من خلال اتباع طرق وأساليب متعددة تؤدي به إلى تحقيق الأهداف والنجاح، وما يزيد من هذا التحفيز هي تلك الدوافع والعوامل الداخلية الملحة على بناء الذات داخلياً.

بناءً على ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز الذاتي للعامل.

المبحث الثاني: طرق التحفيز الذاتي للعامل ودوافعه.

المبحث الثالث:العوامل الداخلية المساعدة على التحفيز الذاتي للعامل ومعوقاته.

المبحث الأول:

ماهية التحفيز الذاتي للعامل

يؤثِّر التّحفيز الذاتي بشكلٍ عام على الإنجاز الذي يقوم به العامل في العمل، ويجعله محبّاً للشيء الذي يقْدم على فعله؛ ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحفيز بشكل عام ثم التحفيز الذاتي بشكل خاص، وإلى أهم عناصره.

المطلب الأول:مفهوم التحفيز:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع التحفيز، وقدموا تعاريفا عديدة له سوف نتطرق إلى البعض منها:

- يُعرَّف التحفيز على أنه: "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد؛وبالتالي في تحديد مستوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"[1].
- ويُعرَّف التحفيز أيضاً بأنه:"مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"[2].
- كما يعرَّف على أنه:"حصول الفرد على الحماس والإقدام و السرور في أعماله وإكسابه الثقة في نفسه؛بما يدفعه إلى القيام بالعمل المطلوب منه على خير وجه دون شكوى أو تذمر"[3].
- يعتبر التحفيز: "مجموعة العوامل والأساليب التي تحفِّز الفرد إلى بذل جهد أكبر، والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات الفرد نحو المزيد من كفاءات الأداء اتجاه أعماله تحقيقاً لأهداف ورسالة المؤسسة التابع لها[4].
- يُعتبر التحفيز:"مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الفرد التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل بكل قواه لتحقيق الأهداف المرسومة"[5].

وكتعريف شامل للتحفيز يعرف على أنه : تنمية الرغبة للفرد في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض احتياجات الفرد.

المطلب الثاني:تعريف التحفيز الذاتي للعامل:

للتحفيز الذاتي (الداخلي) للعامل عدة تعاريف نذكر منها:

---

(1) صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، دار جامعية للنشر، عمّان، الأردن، 2000، ص 122.

(2) أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 248.

(3) مدحت أبو النصر، **إدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي**، ط2، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، ، 2014، ص 151.

(4) خيري خليلي الجملي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع**، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 122.

(5) السيد علوه، **تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 103.

- " التحفيز الذاتي هو شحن وتقوية مشاعر العامل و أحاسيسه الداخلية التي تقوده إلى تحقيق أهدافه أو تسهل عليه القيام بها "[1].
- ويعرف أيضاً:" مجموعة العوامل التي تُحفِّز العامل من الداخل مثل:المصلحة الشخصية والرغبة[2].
- " التحفيز الذاتي هو التحفيز الذي يجعل العامل المنتج والمبتكر دون الحاجة إلىإشرافإداري مباشر أو ثقيل "[3].
- يُعد التحفيز الذاتي من أقوى عمليات التشجيع النفسي حتى يدخل في دائرة برمجة العقل الباطن حيث يجعل العامل أكثر نشاطا وإنتاجا ويرفع من فهمه لذاته لها.

ومنه يمكن تعريف التحفيز الذاتي على أنه:مقدرة العامل على تكوين دوافع ذاتية تُحفزه للعمل والتطوير والتغيير الإيجابي دون الحاجة لضغوط خارجية.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز الذاتي للعامل:

يتحفَّز العاملون ذاتياً وذلك لتحقيق ثلاثة أشياء هي: القوة، والإنجاز، والعلاقات.

أولاً–القوة:

توجد شريحةٌ من العاملين ، تتحفز عندما تتنافس مع الآخرين، أو يتحدون أنفسهم، فهم يتحفزون لعمل أي شيء ما داموا بالنهاية يمسكون أو يلمسون من خلاله القوة بأيديهم.

فيوجد بداخلهم عملاقٌ ذهبي ينتظر أن يشع من خلاله، إلا أن هناك مجموعة من العاملين يسيرون في الحياة دون أدنى فكرة عن القوة الحقيقية التي يمتلكونها. هم يعيشون حياة أقل بكثير من مقدراتهم وإمكانياتهم ... والأسوأ أنهم يعتقدون أنهم فاشلون ولا أهمية لهم في هذه الحياة، بل وضعفاء، هم يعتقدون أن النجاح والسعادة أمران خارج نطاق سيطرتهم، هم يعتقدون أن حياتهم لا تغدوا أن تكون ألما مركبا وأنه ليس باستطاعتهم القيام بأي شيء لتغييرها[4].

في حين ترديد عبارة أنا قوي بكثير مما أتخيل ... إذا قبلها العامل، وبنى عليها تصرفاته وسلوكياته، فسيكون أكثر سعادة بكثير مما كان عليه قبل أن يتبناه، سيكون قادراً على إنجاز أمور لم تكن تتوقع أن ينجزها ... سيصبح بمقدوره أن ينجز أي شيء يريده في حياته بصفة عامة، والعملية بصفة خاصة[5].

(1) زراق العصيمي، **دورة فن التحفيز الذاتي**، مركز زراق للتدريب عن بعد، 2005، ص 7.

(2) الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، ورقلة، جوان 2008 .

(3) يحيى عبد الحميد إبراهيم، **استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2001، ص 130.

(4) محمد الزهيري، **قمم النجاح: 7 قمم للنجاح في الحياة الشخصية والعملية**، ط1، الإبداع الفكري، الكويت، 2009، ص 18.

(5) إبراهيم الفقي، **أسرار القوة الذاتية: 7 أسرار خاصة جدا لبناء قوتك الشخصية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، سوريا، 2010، ص 19.

ثانياً– الإنجاز:

توجد شريحة أخرى من العاملين لا تهتم بالقوة بالقدر الذي تهتم بتحقيق الإنجازات في حياتهم. فسعادتهم مرتبطة بإنجازاتهم، سواء كان هذا الإنجاز يصل بهم إلى القوة أم لا ؟ فلا فرق عندهم في ذلك. وتحفيزهم مرتبط بزيادة إنجازاتهم، والعكس صحيح[1].

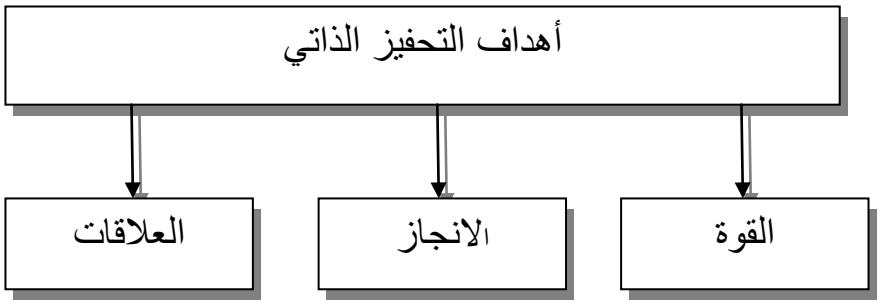
فالإنجاز يوضح أن العاملين قد قاموا بتقديم أفضل ما لديهم لاستغلال ما لديهم من قدرات ومواهب وذكاء لتحقيق الأهداف المنشودة، والإنجاز بالطبع هو أهم عوامل التحفيز جميعها لأن يرفع من تقدير الذات والإحساس بقيمة النفس. فالعامل يعلن للعالم وللجميع أنه قد اجتهد في عمله وأنه استفاد من ذكائه الأقصى درجة ممكنة. فالإنجاز يساعد على أن يكون للعامل وشعور أفضل نحو نفسه، ونحو أعماله، فهو يساعده على النمو، وتحقيق أشياء قد كانت بعيدة المنال من قبل ذلك[2].

ثالثاً–العلاقات:

كما توجد شريحة من العاملين يهتمون جدا بالعلاقات وبنائها ونجاحها، أيا كانت نوع هذه العلاقات، فهم يتحفَّزون لأي أمر، ويبدؤون بالعمل إذا كان الهدف النهائي هو تحسين وتطوير العلاقات.

وفيما يلي شكل مختصر يبين أهداف التحفيز الذاتي:

شكل رقم (1–1):أهداف التحفيز الذاتي



المصدر:من إعداد الطالبتين.

(1) محمد الزهيري، ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) يقول فرانكلين روزفلت: " إن السعادة تكمن في متعة الإنجاز، ونشوة الجهود المبدعة ". انظر: إبراهيم الفقي، **أسرار القوة الذاتية: 7 أسرار خاصة جد البناء قوتك الشخصية**، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المبحث الثاني:
طرق التحفيز الذاتي للعامل ودوافعه

يوحي لفظ التحفيز الذاتي أن العامل هو الذي يقوم بعملية التحفيز و لا يُساعده أحد، و عملية التحفيز الذاتي هي من أقوى عمليات التشجيع للنفس و تدخل في دائرة برمجة العقل الباطن على أمور بمقدورها أن تجعله الشخص الأكثر نشاطاً و إنتاجية ومعرفة، كما أنها ترفع من فهمه لذاته و تقديرها.

المطلب الأول: طرق التحفيز الذاتي:

إن تحفيز العامل لذاته سوف ينعكس عليه بالطبع، لكن عليه أن يتعلم كيف يمكنه تحفيز نفسه، حتى يكون قادراً على مواجهة التحديات التي تقابله بثقة متناهية وتحكم كامل، وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن للفرد استخدامها لتحفيز ذاته:

1-تقوية الدافعية لدى العامل، عن طريق الألفاظ والكلمات والأقوال التشجيعية التي يطرحها لنفسه مثل: عملي هو الذي يتحدث عني ويثني علي ... [1]. ووضع فيها المشاعر الإيجابية، وزيادةتقديره لذاته؛ وذلك كي تشجعه وتحمسه نحو تحقيق الأهداف[2].

2-مكافأة العامل نفسه عند أي نجاح أو بذل مجهود خاص يستحق الإطراء، مع الاستمرارية في مكافأتها، وذلك بشراء هدية أو كتابة كلمة شكر لنفسه.

3-وضع العامل لشهادات الشكر والتقدير والميداليات التي حصل عليها في حياته في مكان ظاهر في غرفته؛ حتى تكون له بمثابة تشجيع وتحفيز له باستمرار.

4-تفكير العامل بطريقة إيجابية، واستخدامه لعبارات الإيحاء الذاتي لخلق جو من التفاؤل؛ لأن التفاؤل يجعله ينجز أكثر ويحقق نجاحات أكبر[3].

5-ممارسة العامل بعض الهوايات المفيدة وحرصه على الاستمرار في مزاولتها[4].

6- انضمام العامل لملتقى العباقرة (نادي الامتياز)، أي التقاؤه بمجموعة من الأفراد المتميزين ومناقشة أحوال العمل معهم؛لكونه يعتبر من فاعلية في تحفيز الذات[5].

7-وضع العامل أهداف تشعل بداخله شعلة الحماسة والتحفيز، ولكي تكون له الرغبة في تحقيقها، حيث كلما استطاع أن يحقق أهدافه كان ذلك حافزاً أقوى وأكبر.

---

(1) زراق العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) وفاء محمد مصطفى، **أسرار التميز والنجاح: تحكم في سلوكك الشخصي بتحقق التميز والنجاح**، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2001، ص 112.

(3) ادارلي جي ام، **أيقظ عقلك**، ترجمة علي رمضان فاضل، دار الجزيرة، الجزائر، 2014، ص 45.

(4) إبراهيم الفقي، **فن القيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2013، ص 56.

(5) إبراهيم الفقي، **سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا**، ط1، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص 46.

8-تسجيل العامل لما ينجزه يومياً في دفتر الإنجازات اليومية، والتركيز على ما حقَّقه فعلاً، وهذا ما يؤدي إلى أن يشهد قدراته وقوته ونجاحه[1].

9-ثقة العامل بنفسه، وبقدراته، وطاقته الجبارة على إنجاز أعماله وتحقيق طموحاته.

10- ابتعاد العامل عن السلبيين ومصادقته للإيجابيين، وتجاهله رأي الآخرين إذا كان سلبياً وتمسكه بالرأي الذي ربما يكون صائباً وربما يكون خاطئاً.

11- تنمية العامل لذاته، وذلك بالتخلص من الروتين في أداء العمل، من خلال تعلم مهارات جديدة، وحرصه على رفع تقديره لنفسه، وشعوره بقيمة ذاته حتى يكون له حافزاً قوياً.

12-كلما كانت بنود هوية العامل قوية وإيجابية وملهمة ازداد تحفيزه، وارتفع به إلى الأعلى وأعلى، وفي الوقت الذي يتم فيه رفع مستوى هويته الشخصية مرة أخرى يحدث تواصل وقوة دفع هائلة لمستوى التحفيز لديه ضمن حركة لولبية صاعدة متسعة في التطوير والتغيير وفي التنفيذ والتحقيق[2].

13-تجميع العامل للمعلومات والاستفادة منها في مجال الحياة.

14- إعطاء العامل لنفسه فترة راحة للترويح عن نفسه، وتجديد نشاطه، ودفعه للقيام بالمزيد بكل حيوية وأريحية[3].

15- قراءة العامل لكتب للناجحين وسيرهم.

17- تحلِّي العامل بالإيمان؛فالإيمان بالله يشعر النفس بأن كل ما يحدث هو في مصلحتها ولن يفكر بسلبية.

المطلب الثاني: دوافع التحفيز الذاتي للعامل:

من بين أهم الأسباب والدوافع التي تؤدي بالعامل إلى التحفيز الذاتي نذكر منها:

1-عند شعور العامل بانخفاض طاقته أو بأن نشاطه البدني أو النفسي قد قلَّ ولم يعد له الأثر في تحقيق أهدافه[4].

2-عند شعور العامل بعدم الجدوى من تحقيق أهدافه الشخصية، ومراودته لعدة مشاعر يعتقد من خلالها أنه لا داعي لتحقيقها[5].

3-عندما يريد العامل حشد الطاقات العقلية والذهنية و الجسدية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه[6].

---

(1) إبراهيم الفقي، **فن القيادة الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) محمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

(3) www.ibtesama.com/vb/shawthresd-t-144594.html.

(4) زراق العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(5) إبراهيم الفقي، **قوة التفكير**، (د.م)، 2007-2008، ص 74.

(6) وفاء محمد مصطفى، **انطلق نحو القمة وتسلح بقواعد النجاح**، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003، ص 109.

4- عندما يريد العامل الإقدام على أي خطوة يرى بأنها ناجحة ويصاحبه إحساسٌ بعدم قدرته على القيام بها.

5-عندما يرغب العامل في تنمية قدراته ومهاراته ومواهبه الموجودة وغير المستغلة[1].

6- في حال وجود درجة منخفضة في تقبل العامل لذاته.

7-في حال وجود رغبة للعامل في تنمية حسِّه بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة[2].

8-عندما يريد العامل البقاء في حالة نشاط وإيجابية.

9-عند شعور العامل باللامبالاة والاكتئاب واختفاء بريق الأمل في الأفق.

10-عندما يرغب العامل في إشباع حاجاته الاجتماعية الذاتية التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية مما يؤدي إلى رفع معنوياته.

11-عندما يريد العامل تكوين اتجاهات نحو العمل.

12- عندما يجد العامل عائقاً ولا يتحفز للتنفيذ العملي، لأنه لم يتوصل إلى الجواب عن السؤال الهام والملح لماذا عليَّ أن أفعل هذا الأمر ؟وما فائدته ؟لذلك فهو يريد أن يفعل أمراً معينا، وأن يثابر ويجتهد.

المطلب الثالث: عناصر التحفيز الذاتي للعامل:

يمكن حصر عناصر التحفيز الذاتي للعامل في النقاط التالية:

1- الإعداد و التحضير:

يقوم العامل بإعداد خطة وأهداف إستراتيجية من أجل تحفيز الذات كي يقوم بخطوات عملية لتحقيق الأهداف.

2- التدريب:

يجب على العامل التدرب على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها إلى أهداف بعيدة المدى وأهداف قريبة المدى، ثم قيامه بتجزئة الأهداف وتوزيعها على سلم زمني حسب الأولويات، ثم قيامه بشطب كل هدف أو إنجاز يقوم الفرد بتحقيقه[3].

يجب على العامل التركيز على هدف محدد في وقت محدد حسب الجدول المعد حول الأهداف، مع التدريب ومع التكرار ؛ وكل إنجاز أو هدف يتم تحقيقه يحفزه ويدفعه إلى تحقيق المزيد.

(1) كريم الشاذلي، **عش عظيما**، دار الأجيال للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 130.

(2) طلعت منصور، **أسس علم النفس العام**، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2004، ص 451.

(3) زراق العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

3- المرونة:

تعتبر المرونة أحد مفاتيح النجاح الرئيسية للعامل، وهي القدرة على إدخال التعديلات والتغييرات اللازمة على الخطة، والتحرُّك سريعا، ومحاولة فعل أشياء جديدة للوصول إلى الأهداف المسطرة[1].

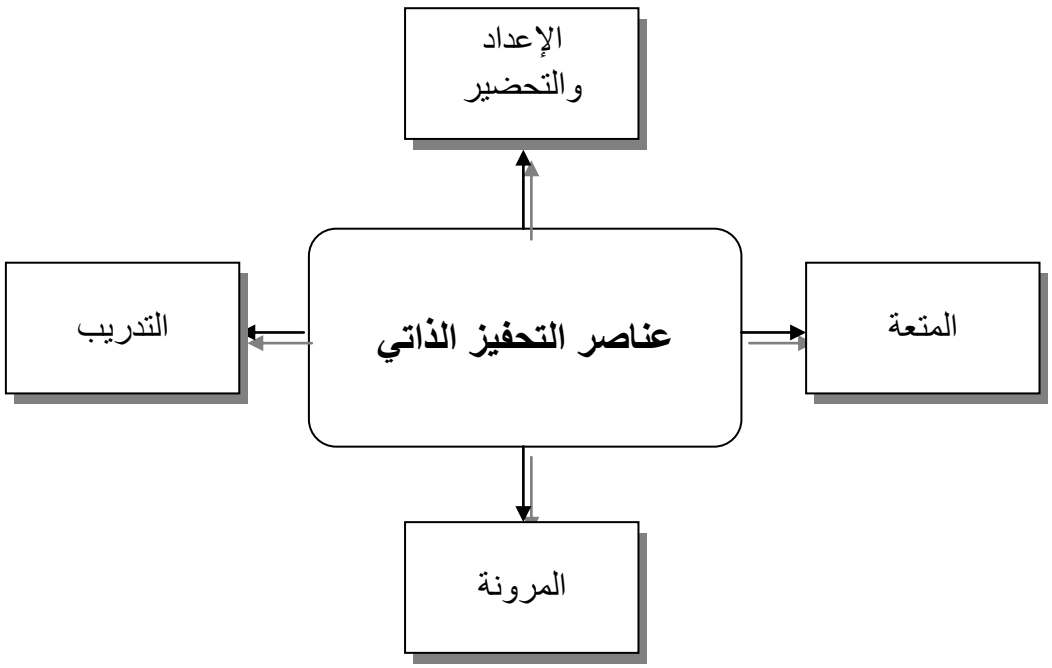
يجب أن يتحلَّى العامل بالمرونة في وضع الأهداف، وأن يتعامل مع الخطط في حالة عدم تحقق بعض الأهداف بسبب ظروف خارجية قاهرة، أو بسبب أعداء النجاح.كما أن عليه وضع خطط بديلة والتركيز عليها، بالإضافة إلى نهوضه من العثرات (أيا كانت مشاعره)، فلا يمكنه إنجاز الكثير في العمل إذا عمل فقط في الأيام التي يشعر فيها بالرضا عن النفس[2].

4- المتعة:

على العامل أن يحفِّز نفسه للقيام بمجهود ما أو البدء في خطوة محددة، من خلال قيامه بشيء يجلب المتعة له، ويعطيه قدراً من الطاقة والانطلاق نحو تحقيق هدفه[3].

ويبين الشكل التالي عناصر التحفيز الذاتي:

شكل رقم (1-2): عناصر التحفيز الذاتي



المصدر:من إعداد الطالبتين.

(1) إبراهيم الفقي، **فن القيادة الفعالة**، مرجع سبق ذكره، ص 139.

(2) أسامة بديع جناد، **الأصدقاء السبعة للنجاح**، دار الفكر آفاق المعرفة المتجددة، دمشق، سوريا، 2012، ص 164.

(3) زراق العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المبحث الثالث:

العوامل الداخلية المساعدة على التحفيز الذاتي للعامل و معوقاته

إن معظم العاملين لا يبحثون بداخلهم كي يكتشفوا قدراتهم الحقيقية ؛لأن عالمهم المحيط مليءٌ ببرمجة الاعتقادات و الأحاسيس السلبية التي تبرمجوا بها من العالم الخارجي، و ما هذه البرمجة إلا دفن لقدراتهم غير المحدودة الموجودة بداخلهم.سنتناول في هذا المبحث العوامل الداخلية المساعدة في التحفيز الذاتي للعامل، وأهم المثبطات التي تحول دون الوصول إلى تحقيقه للأهداف.

المطلب الأول: العوامل الداخلية المساعدة في التحفيز الذاتي للعامل:

تتمثل العوامل الداخلية التي تساعد في زيادة دفع قدرات العامل الداخلية نحو تحقيق الأهداف والنجاح في العناصر الآتية:

1- التقبُّل الذاتي:

هو تقبل العامل نفسه كما هو، و التقبل الذاتي يؤدي إلى تحديد علاقته مع نفسه واحترامه لذاته وقدراته. ويعتبر دفعة إلى الأمام لأنه يصبح بغير عقد نفسية، فإذا ما عِيبَ عليه بأنه قصير أو طويل أو أن عمله غير جيد... . فكل ذلك ينبغي ألا يؤثر عليه إطلاقاً، بل يقول لنفسه سوف أغير الذي أستطيع تغييره، والذي لا أستطيع تغييره فسأتركه وأتقبله[1].

2-الصورة الذاتية للعامل:

الصورة الذاتية هي رؤية العامل عن ذاته أو الصورة يرسمها في عقله عن ذاته، وهي إماأن تكون إيجابية، وإما أن تكون سلبية[2].

ويعرفها إبراهيم الفقي بأنها: " الصورة التي يرسمها العامل لنفسه بسبب اعتقاده عن نفسه أو بسبب آراء الناس عنه، ثم يدخل بنفسه داخل الصورة وهو يحقق هدفه "[3].

إن الصورة الذاتية للعامل هي الطريقة التي يرى فيها العامل نفسه، أي رأيه في نفسه ؛حيث أن كل الأفكار والتصورات والمعتقدات التي قبلها العامل عن نفسه تشكل صورة ذاتية، فإذا كان يرى نفسه شجاعاً فسوف يتصرف وفق هذه الصورة، وإن كان يرى نفسه ماهراً ومثابراً فإن صورته هذه موجودة في داخله.

---

(1) إبراهيم الفقي، **أيقظ قدراتك واصنع مستقبلك**، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر العربية، 2008، ص 50.

(2) نوح بن يحي شهيري، **مهارات الاتصال**، ط2، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 26.

(3) المرجع نفسه، ص 100.

3- التقدير الذاتي للعامل:

يُعرَّف التقدير الذاتي للعامل على أنه مجموعة مشاعر العامل التي يكوِّنها عن ذاته، بما في ذلك الشعور باحترام الذات وجدارتها، وهو ما يعني الاقتناع بأن الذات جديرةٌ بالمحبة، وجديرةٌ بالأهمية، أي لدى العامل كفاية لتدبر نفسه وبيئته، وأن لديه شيئا يقدمه للآخرين[1].

4-القيمة الذاتية للعامل:

هنا يشعر العامل أن له قيمة، وأنه عضو مهم في العمل، وعنده القدرة على التقدم والإنجاز، وأن ما يفعله مفيد ومهم، وأنه يجد تقديرا من الآخرين عن قيمته وقيمة ما يفعله[2].

وإذا ما حقق العامل واحداً من أهدافه، فسوف تزداد ثقته بنفسه، ويصير شعورُه نحو ذاته أفضل، كما أنه سيؤمن أكثر بقدراته، وإمكانياته، ولن يمضي وقتٌ طويل قبل أن يلاحظ أن قيمته الذاتية تزداد يوماً بعد يوم.

5- الاعتقاد الذاتي للعامل:

هو ما يعتقده العامل في ذاته مثل ما يعتقده أنه قادر على تحقيق النجاح[3].إن العامل الذي يرى في نفسه الكفاءة ويعتقد في قدراته، سوف يدافع عن هذا الاعتقاد.

6- الثقة بالنفس:

تعتبر ثقة العامل بنفسه القوة الذاتية التي تدفعه إلى والتحسن المستمر، وبدون الثقة يعيش في ظلال الآخرين ويشعر بالخوف من الفشل.ومن الممكن أن يكون العامل واثقاً من نفسه في شيء معين، ولكنه يصادف تحدياً في حياته العملية يجعله يعتقد أنه فاشل؛ وبذلك فهو يفتح في ذهنه ملفاً للفشل في هذا الشيء[4].

والثقة بالنفس هي الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة لإنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، ويعد ذلك من مقومات النجاح في الحياة.

تؤدي الثقة بالنفس إلى تحقيق الأهداف، والشعور بالنقص والقصور يحول دون بلوغها.

(1) ياسر النصر، **كيف تصنع طفلاً متميزا**، دار الراية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2014، ص 121.

(2) إبراهيم الفقي، **قوة التفكير**، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(3) إبراهيم الفقي، **الطريق إلى النجاح**، ط1، النور للإنتاج الإعلامي والتوزيع، 2008، ص 158.

(4) إبراهيم الفقي، **قوة التفكير**، مرجع سبق ذكره، ص 64.

7- الانضباط الذاتي للعامل:

يعني التحكم الذاتي أو التحكم في الذات، وهو الاستمرار في التصرُّف، أي تحقيق الأهداف المسطرة.يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح الوصول إلى طريق النجاح، وهويساعد العامل على تغيير عاداته وأفكاره السلبية، وتنمية أفعاله وأفكاره الإيجابية لتحل محلها[1].

إن الانضباط الذاتي للعامل يزيد إصراره قوة، وإصراره يزيد التزامه قوة[2].

8- الرغبة الذاتية للعامل:

تعتبر الرغبة الذاتية الوقود الذي يحرك أحاسيس العامل ويعطي قوة لسلوكه وتحفيزه الداخلي نحو التقدم وتحقيق الأهداف.والأهداف بدون رغبة هي أهداف ميتة ليس فيها روح، فلابد أن تكون رغبة العامل لتحقيق حلمه هي رغبة منطقية.وفي حالة عدم وجود رغبة لدى العامل، فإن فرصة وصوله للنجاح في أداء الأعمال تقل، حتى ولم يتم أداءه فعلا[3].

9- تحقيق الذات:

عندما تكون للعامل أهدافٌ ذات قيمة يشعر من خلالها بالحماس لتحقيقها، سيجد أنه يعمل في هذا الاتجاه، وسيكون شعوره تجاه ذاته وتجاه مقدرته على النجاح إيجابيا، وسيحقق أهدافه وستكون ثقته فينفسه أكبر[4].

10- الاتصال مع الذات:

يعتمد الاتصال مع الذات على تحدث العامل مع نفسه، سواءً كان شعوريا أو لا شعورياً، لفظيا أو غير لفظي.وتعتمد مهارة اتصال العامل مع الآخرين على مهارة اتصاله مع نفسه، فالعامل الذي يحاول معرفة نفسه وقابليته، ومعتقداته، واتجاهاته، وقيمه، وتوقعاته تكون له القدرة على معرفة تلك الجوانب لدى الآخرين مما يسهل له الاتصال معهم.

11- الحوار مع الذات:

هو حوارٌ يجريه العامل مع ذاته يتمثل في التأمل والتفكير، وقد يكون حواراً بناءً هادئاً يرتقي به إلى تعديل مساره ورؤيته ويعدل سلوكه مع الآخرين، وقد يكون صراعاً تقف فيه نفسه عند حدود ذاتها[5].

---

(1) إبراهيم الفقي، **المفاتيح العشرة للنجاح**، المركز الكندي للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 1999، ص 164.

(2) إبراهيم الفقي، **الطريق إلى الامتياز**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص 140.

(3) محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات وظائف تقنيات**، ط2، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180.

(4) إبراهيم الفقي، **قوة التحكم في الذات**، (د.ن)، (د.ت)، ص 64.

(5) محمد أحمد عبد الجواد، **أسرار التميز ومنطلقات التميز**، دار البشير الثقافة والعلوم، طنطا، 2000، ص ص18-19.

إن العامل الذي لديه القدرة على قراءة ذاته والحوار معها يحسن كشف عيوبها وإصلاحها والاعتراف بها، وحواره مع ذاته هو مؤشرٌ صحي للتقدم نحو حواره مع الآخرين.

12- التفكير الايجابي:

هو مجموعة المهارات المكتسبة التي تمكِّن العامل من التغلب على مشاكله، ويقصد به أيضاً التفاؤل.والتفكير الايجابي هو استخدام العامل لقدرة العقل الباطن (اللاوعي) للتأثير على الحياة العامة بطريقة تساعده على بلوغ آماله وتحقيق أحلامه وأهدافه.

إن العامل صاحب التفكير الإيجابي هو ذو بشخصية جازمة، ويعيش متحرراً من ضيق الأفق، ويتمتَّع برحابة صدر وفهم واسع وعقلية متفتحة، وشخصية كاريزمية محبوبة[1].

13- احترام الذات:

يركز احترام الذات على العامل لهويته، حيث أن العامل الذي ليس له احترام النفس فإنه يمكن أن يعاني من التعامل مع الآخرين، ووجوده لا يدل على التفاخر أو الغطرسة، بينما يسلط الضوء على أن العامل لديه معايير والمبادئ الجيدة، للعيش في المجتمع بشكل متوازن.

14-الإيمان بالذات:

معظم العاملين لا يلاحظون أنهم يمتلكون قوة الإيمان بالذات وأنهم لا يستخدمونها طيلة حياتهم.إن ما يبحثون عنه هو الثقة بالنجاح، بالعمل، وبالامتلاك.

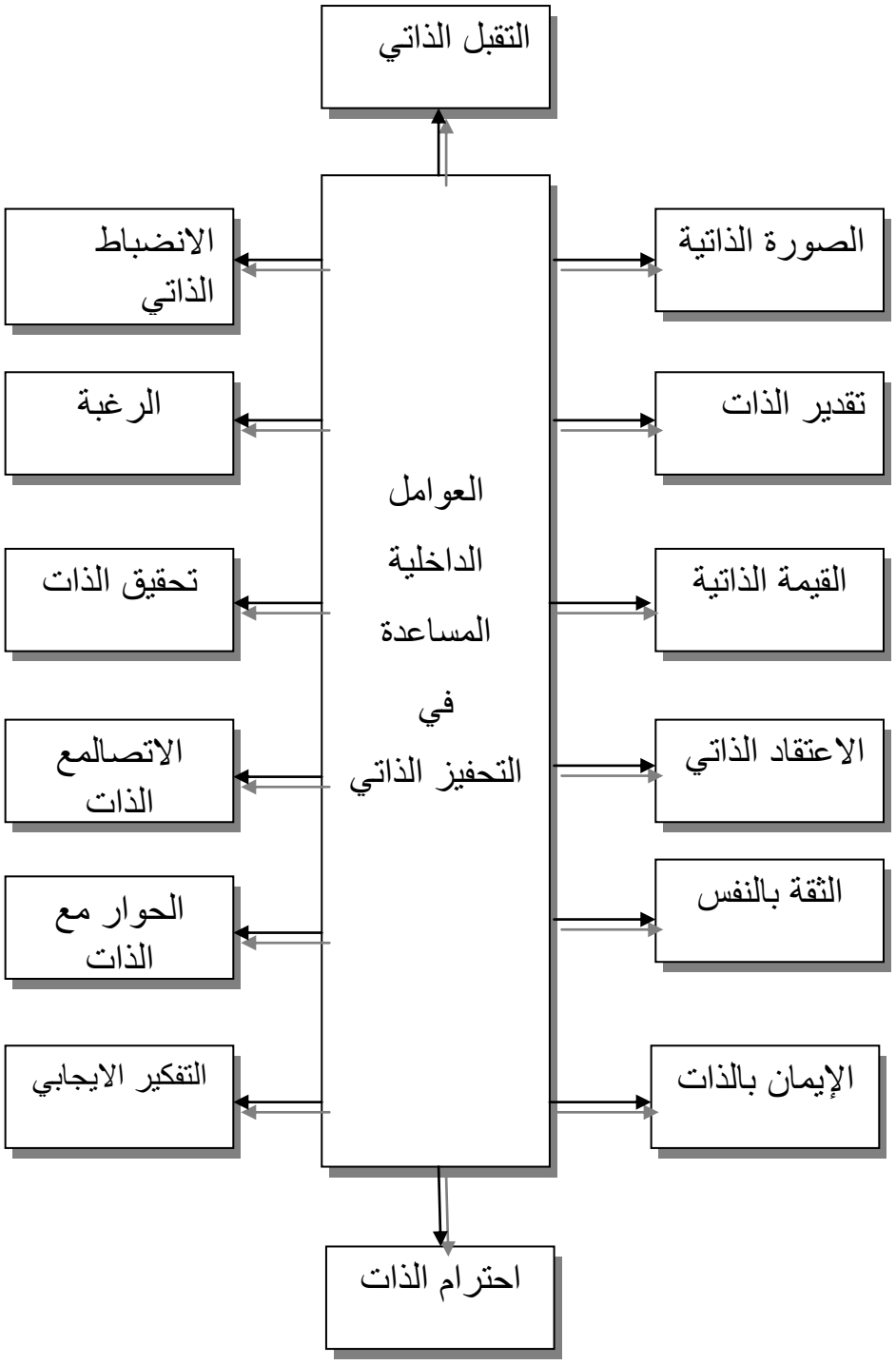
إن العمل يؤدي إلى الإيمان بالذات؛فعلى سبيل المثال، إن كان لدى العامل إيمانٌ أنه ليس بإمكانه أن يقوم بعمل ما، ثم وجد نفسه في الوضع لظروف أو الآخر، ونجح في أداء هذا العمل فسيتشكل لديه إيمان بقدرته على ممارسة هذا العمل والنجاح به ثم يصبح هذا الإيمان جزءا من حياته[2].

وفيما يلي شكل مختصر لأهم العوامل الداخلية المساعدة في التحفيز الذاتي.

(1) وفاء محمد مصطفى، **مفاتيح التميز والنجاح: حقق أحلامك بقوة تفكيرك الإيجابي**، ط1، دار ابنحزم، بيروت، لبنان، 2004، ص 29.

(2) إبراهيم الفقي، **أسرار القوة الذاتية: 7 أسرار خاصة جدا لبناء قوتك الشخصية**، مرجع سابق، ص 73.

شكل رقم(1-3): العوامل الداخلية المساعدة في التحفيز الذاتي



المصدر:من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: الوظائف المناسبة للعامل المحفِّز داخلياً:

إذا كان العامل محفزاً تحفيزاً داخليا فإنه تتولد له مجموعة من الوظائف ولعل أبرزها ما يلي:

1- محافظة العامل على الوعود التي قطعها على نفسه، مهما كان الثمن والالتزام، وتصميمه أثناء حالات الإخفاق بتحقيق الأهداف[1].

2- اتخاذ العامل للقرارات التي تساهم في تحقيق أهدافه وتسهل القيام بها[2].

3- تجنب العامل الأدوار والوظائف التي يعمل فيه الصالح عملاء لهم مطالبهم أو لصالح إدارة صارمة.

4- سعي العامل وراء الوظائف التي يكون فيها فعالاً ويقوم بأغلب مهامه بشكل مستقر.

5- تحمل العامل مسؤولية أعماله، والاعتراف بأخطائه والتعلم منها.

6- وضع العامل خطة تدريب واضحة ومفصلة[3].

7- إيجاد العامل طريقة للمراقبة يتم من خلالها تنفيذ خطة التدريب التي التزم بها.

8- تحديد العامل لأهدافٍ واقعية تستحق التحقيق[4].

9- عدم تضييع العامل للوقت لما له أهمية فهو عاملٌ جوهري للمرء.

المطلب الثالث: معوقات التحفيز الذاتي:

تعتبر الدوافع الداخلية من بين أهم الأشياء التي تؤدي بالعامل إلى تحقيق الأهداف وتطويرها، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعيق من الاستخدام الأمثل لهذه الدوافع من أهمها ما يلي:

1- التفكير السلبي:

من أهم آثار التفكير السلبي[5] هو أنه يدمر الفرد ويشقيه ويتعسه من داخل نفسه، ويحطم حياته وهو بكامل إرادته؛ الأمر الذي يؤدي الوقوف في طريق النجاح.

2- النظرة المشوشة للذات:

فالرؤية المهزوزة للذات تنعكس على العامل في كافة شؤونه؛ مما يشعره بأنه غير كفء للنجاح والتميز وأن النجاح قد خلق للآخرين فقط؛لذا فهو سائر مع قلة الضالة في الحالة، لا يدري شيءمن

(1) أسامة بديع جناد، **الأصدقاء السبعة للنجاح**، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2) إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص ص48-49.

(3) عمار قسيس، **بسط حياتك**، ط1، الناشر العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 255.

(4) إبراهيم الفقي، **سيطر على حياتك**، دار النشر مكتبة عراس، الجزائر، 2013، ص 45.

(5) يسميه بعض العلماء (الإرهابي الذي يعيش في النفس)، وهو يسمم الجسد بأفكار سلبية ويستنزف الطاقات الجسمية ويغير هرموناتها، ويغير كيميائية المخ، ويربك نظام الجسد ويزيد الأفراد هرمون الأدرينالين الضار في الجسد.

أهدافها ولا يستطيع تحديد ما يريده.ولعل الشيء الجيد في هذا المقام أن الرؤية المهزوزة أمرٌ يكتبه العامل من تعامله مع البشر وتتكون لديه من خبرات حياته السابقة، لذا ليس من المستحيل تغييرها شريطة أن تكون لديه العزيمة والإصرار لذلك[1].

3- عدم الإيمان بأهمية الأهداف:

هناك من العاملين من لا يؤمن بقوة و أهمية أن يحدد أهدافه في عمله، بل يرى أنها مضيعة للوقت، ويحتج في ذلك بحجج كثيرة مقنعة – له على الأقل- بعدم تحديد أهداف له في العمل.

4- التأجيل والتسويف:

التأجيل هو تأخير عمل اليوم إلى الغد، حيث يؤجل العامل ويؤخر مالا يجب تأخيره، إلى أن يمر العمر منه، وحياته خاوية إلا من أمنيات لا يجد فيها نفعا.

العامل المُسوِّف يحب كلمة (فيما بعد)، ويسجل أرقاما قياسية في قول (سأفعل)، وهو شخصٌ مبدع في استدعاء الحجج والمبررات التي تمنعه من القيام بعمله، وهو يستدعي الشيء وضده، فمرة يقول: الجو سيئ جدا... إنه ليس بالجو الذي يشجع على العمل، ويقول في موقع آخر: الجو ممتع يساعد على الاسترخاء والراحة....

5- الخوف من الفشل والمخاطرة:

من العادات التي تجعل العامل يعطل العمل ويؤجله الخوف من الدخول في مهام غير مأمونة العواقب، وهناك الكثير من العبارات التي يرددها العامل لنفسه عندما يقدم على أداء العمل ويخاف من الفشل مثل: إنني حقا لا أستطيع أداء هذا العمل، لقد فشلتُ في أداء هذا العمل من قبل ... [2].

(1) إبراهيم الفقي، **سيطر على حياتك**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(2) إبراهيم الفقي، **الثقة والاعتزاز بالنفس**، دار فري، 2007، ص 102.

خلاصة الفصل:

يعد التحفيز الذاتي قوة داخلية ودوافع ذاتية للتحرك والانطلاق نحو تحقيق الأهداف، وهذه القوة لا تؤدي وظيفتها إلا في حالة تكامل عناصره والمتمثلة في الإعداد والتحضير، والتدريب، والمرونة، والمتعة.والعامل يعتمد في تحفيزه نفسه على جملة من الطرق والأساليب لعلى أهمها تقوية الدافعية لديه من خلال الألفاظ التشجيعية التي يطرحها على نفسه، والتفكير بطريقة ايجابية، ومكافئة النفس بالإضافة إلى وضع نادي الامتياز ...الخ، ومن بين أهم الأسباب التي تدفعه إلى تحفيز ذاته هي في حالة شعور العامل بانخفاض طاقته وعدم الجدوى من تحقيق الأهداف الشخصية وكذا تنمية القدرات والمهارات والمواهب وإشباع الحاجات الاجتماعية. إن العامل الذي يعتمد على تحفيز نفسه تتعدد وظائفه ومهامه لعلى أهمها اتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف وتسهل القيام بها المحافظة على الوعود التي قطعها على نفسه وهذه الوظائف لا يتم القيام بها إلا بتوفر عوامل داخلية تساعد على تحفيز النفس من بينها التقبل الذاتي التفكير الايجابي، تقدير الذات، القيمة الذاتية، والاعتقاد الذاتي، الرغبة، الثقة بالنفس ...الخ، كل هذه العوامل تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أشياء وهي القوة والانجاز والعلاقات، إلا أن عملية تحفيز الذات قد تواجهها مجموعة من المعوقات أو العراقيل كتفكير السلبي والنظرة المشوشة للذات وعدم الإيمان بأهمية الأهداف، التأجيل والتسويف، الخوف من الفشل والمخاطرة.

الفصل الثانـي:

ماهية الإبداع في المؤسسة ودور التحفيز الذاتي في رفع مستواه

تمهيد

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المؤسسات وبقائها وإيمانا بأهمية تأصيل بالتوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة.

إن أبرز ما يميز الإبداع بأنه عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، ويتميز بمجموعة من الخصائص، وهو يمرُّ بمراحل تتسم بالتكامل والترابط، ولعل أبرز ما يميز هذه العملية هي تلك الدوافع التي تدفع المؤسسة إلى تبني هذه العملية.

من أجل الإحاطة بموضوع الإبداع في المؤسسة و دور التحفيز في رفع مستواه سنتناول في هذا الفصل الأتي:

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

المبحث الثاني: مراحل الإبداع ودوافعه ومقوماته.

المبحث الثالث: دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى مؤسسة.

المبحث الأول:
ماهية الإبداع

من خلال هذا المبحث سوف نتناول مفهوم الإبداع و أهم عناصره وأهميته ثم نتطرق إلى أهم أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع:

أولاً-تعريف الإبداع:

هناك مجموعة عديدة من التعاريف للإبداع نذكر منها:

- يعرف الإبداع على انه: إيجاد حلول جديدة لأفكار والمشكلات إذا تم الوصول إليها بطريقة مستقلة حتى لو كانت غير جديدة على المجتمع أو في مجال العلم في شكل عام[1].
- يعتبر الإبداع أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع، وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة بأشكال فريدة[2].
- كما يعرَّف على أنه: المقدرة أو البراعة الفردية في خلق أفكار جديدة، واكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة[3].
- كما يعرف على أنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، أي ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه[4].

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع ويتم تعريفه كالآتي حيث يعبر عن أفكار جديدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً إلى الغاية المطلوبة.

ثانياً- خصائص الإبداع:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع لما له من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، ومنه يمكن تحديد خصائصه كالتالي:

---

(1) أبو جادو وآخرون، **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل ألابتكاري للمشكلات**، دار الشروق ودار يافا العلمية، عمان، الأردن، 2004، ص 15.

(2) شواهين وآخرون، **تنمية التفكير الإبداعي في العلوم والرياضيات باستخدام الخيال العلمي**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 15.

(3) حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 358.

(4) حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص465-466.

1- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد، تختلف من شخص إلىآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش في وسطها ويتعامل معها[1].

2- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع حكر على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي، قد يكون ممكنا أكثر ومتاحا وبخاصة في المراحل المعاصرة[2].

3- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره[3].

4- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص،وبالتفكير في استغلال هذه الفرص،وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية[4].

5- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة[5].

6- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع[6].

7- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة؛ لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

8- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة[7].

المطلب الثاني: أنواع الإبداع:

صنف الإبداع من قبل الباحثين إلى عدة الأصناف نذكر منها الآتي:

أولاً- الإبداع التكنولوجي: يرتبط هذا النوع من الإبداع بفكرة التدرج التي تشمل التكنولوجيا ودورة حياتها بداية من التصميم، ومرورا بالنشر والسوق والتحسين، وانتهاءً بالتدهور. بمعنى أن الإبداع التكنولوجي هو تدرج اقتصادي يتضمن متغيرات مثل المردودية ، التنافسية،

(1) أسماء جلول، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 67.

(2) منير حسن أحمد شقورة، **إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس ثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص48.

(3) عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسة العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص21.

(4) توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 16.

(5) سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 12.

(6) مدحت أبو النصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004، ص 140.

(7) أسماء جلول، **اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العامل ينفي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، 67.

الاستثمار....الخ[1].بالإضافة إلى أنه تدرجٌ اجتماعي يشمل ممثلين، تمثيليات فردية، كما أنه بالمقابل يمثل تدرجاً مؤسساتياً يتم في شكل برامج، تنظيمات عمومية أو خاصة.

ثانياً- الإبداع الإداري والتنظيمي:

هو نوعٌ من الإبداع المركز في مجال الإدارة أو الإبداع التنظيمي، ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة ومعنى أن تكون قابلة للتطبيق[2].

ويتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي، ويهدف إلى جعل أساليب الإدارة و التنظيم أكثر نجاعة، مما ينعكس إيجاباً على سلوك المؤسسة بصفة عامة، وهو لا يمس الأساليب والمنتجات والتقنيات،وإنما يتناول الأساليب الإدارية والتنظيمية.

ثالثا- الإبداع في المنتجات والخدمات:

الإبداع الإداري والتنظيمي ينعكس على تقديم الجديد في الخدمات والمنتجات وأسلوب وطريقة المؤسسة أو الجهاز في تقديم خدماتها ومنتجاتها وعمليات الإنتاج أو أسلوب التعامل مع نظم العمل وسرعة تقديم خدمة ومتابعة ما بعد الخدمة أي جودة الخدمة والمنتج ومتابعة تقديم خدمات ما بعد الخدمة أو البيع، ويمكن النظر إلى أساليب البيع والخصم على الأسعار أو تسهيل تقديم الأقساط كما لدى بعض شركات السيارات.

ويعد الإبداع في المنتجات والخدمات النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتَج أو كيفية تصميمه[3].

المطلب الثالث: عناصر الإبداع:

للتعرُّف على الإبداع بشكل أكثر لابد من التعرف على عناصر الإبداع، فعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصرها، إلا أنه يمكن تحديدها كالتالي:

أولاً- الطلاقة (Fluency):

تُعرَّف بأنها: " القدرة على إنتاج أكبر عدد من الاستجابات لسؤال واحد في وقت زمني قصير بالنسبة للآخرين"[4].ويمكن تحديد خمس أنواع للطلاقة وهي:

---

(1) فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 120.

(2) وهيبة قرماش، " **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية** "، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر العلوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 8، جوان 2014، ص 16.

(3)Jean Lachman, Le financement des stratégies de l'innovation, Economica, 1993, p22.

(4) محمد عبد الجواد، **كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك، أفرادك، مؤسستك**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2007، ص 21.

- **طلاقة اللفظ:**هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاما فيها، مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين[1].
- **طلاقة التداعي:**أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد[2].
- **طلاقة الأفكار**:وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير**:وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم[3].
- **طلاقة الأشكال:**تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

ثانياً- المرونة (Flexibility):

وتعني هذه الصفة درجة السهولة التي يغير بها الفرد حالة نفسية أو جهة عقلية معينة أو سرعة إنتاج أفكار تنتمي إلى أنواع مختلفة من مجموعات الأفكار التي ترتبط بموقف معين[4].

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

1- **المرونة التلقائية:**وتعبر عن قدرة الشخص على أن يعطي تلقائيا عدداً متنوعاً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، أي أن الإبداع في أكثر من إطار أو شكل[5].

2- **المرونة التكيفية:**وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل المشكلة معينة[6].

ثالثاً- الأصالة (Originality):

تعرف على أنها قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصلية وجديدة غير مكررة وغير شائعة والابتعاد على الأفكار التقليدية[7].

وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

- الاستجابة غير شائعة: القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

---

(1) مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 54.

(2) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(3) عبد الرحمن محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 23.

(4) مصطفى سويف، **دراسات نفسية في الإبداع والتلقي**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1999، ص 61.

(5) عبد الرحمن محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(6) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(7) زيد محمد الهويدي و جهاد الجمل، **أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص 28.

– الاستجابة البعيدة: القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

– الاستجابة الماهرة: القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.

رابعاً– قبول المخاطرة (Risk- taking):

يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديها الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك[1].

خامساً– التحليل(Analysais) والربط (Syntnesis):

التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصره الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أنأي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفا من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر.وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة، ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد[2].

سادساً– الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو المواقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها[3].

(1) عبد الرحمن فتحي، **الموهبة والتفوق والإبداع**، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 67.

(2) حسين رشوان، **الأسس النفسية والاجتماعية والابتكار**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 43.

(3) فتحي جروان، **الإبداع مفهومه –معاييره –نظرياته–قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 157.

المبحث الثاني:

مراحل الإبداع ودوافعه ومقوّماته

سنتطرق في المبحث الثاني إلى أهم المراحل التي يمر بها الإبداع والى دوافعه وأهم مقوماته بالإضافة إلى المعوقات التي تحول دون الوصول إليه.

المطلب الأول: مراحل الإبداع:

يتم الإبداع من خلال أربعة مراحل أساسية وهي كالتالي:

1- مرحلة الإعداد أو التحضير(Preparation):

تتمثل هذه المرحلة في العملية الإبداعية في القراءة والبحث عن المعلومات، وفحص الطبيعة، والتسجيل الأولي بمختلف وسائله للوصول إلى تحديد معالم البناء الذي سيتجه إلى بنائه، ومن جملة وظائف هذه المرحلة[1]:

- بلورة الشروط الأولية والتكوين اتجاه الابتكار؛
- تعيين جانب الاهتمام؛
- الاستعداد لجمع الخبرات والمعلومات المناسبة لمركز الاهتمام؛
- العمل على بناء دليل كاف لإثبات الفكرة.

ولقد قال **Goethe** في وصف هذه المرحلة: "كل ما نستطيعه هو أن نجمع الحطب ونتركه حتى يجف، وستدب النار فيه في الوقت المناسب". ويقول إديسون (**Edison**): "إن أكثر الهامة كان جهدا وكدا وعرقا، ولعله كان يقصد إلى المشقة التي كان يعانيها أثناء مرحلة الإعداد[2].

2- مرحلة الاختمار Incubation:

تسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الكمون أو الحضانة، وتعني عملية اختمار الآراء والأفكار والخبرات القديمة والحديثة التي يمر بها الشخص المبدع، حيث يمكن أن تقوده دون أن يتفطن إلى رموز جديدة أكثر فائدة مستمدة من البيئة، كما تسمح له بنمو التمثيل الذهبي بينما يكون منغمسا في نشاط آخر[3].

(1) طاهر سعد الله، **علاقة القدرة غلى التفكير الابتكار بالتحصيل الدراسي**، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 1991، ص 88.

(2) أحمد عزت راجح، **أصول علم النفس**، ط1، دار الفكر الناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص 296.

(3) حلمي المليجي، **سيكولوجية الابتكار**، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص 113.

وتكون غالبا محفوفة بالأسرار؛ ومن ثم يمكن استنتاج أنها مرحلة تأملية للأفكار والخبرات التي يمر بها المبدع؛لذلك يصعب تفسيرها تفسيرا علميا لأنها باطنية بعيدة عن التجربة العلمية التي يمكن ملاحظتها[1].

3- مرحلة الإشراق (Illumination):

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة.

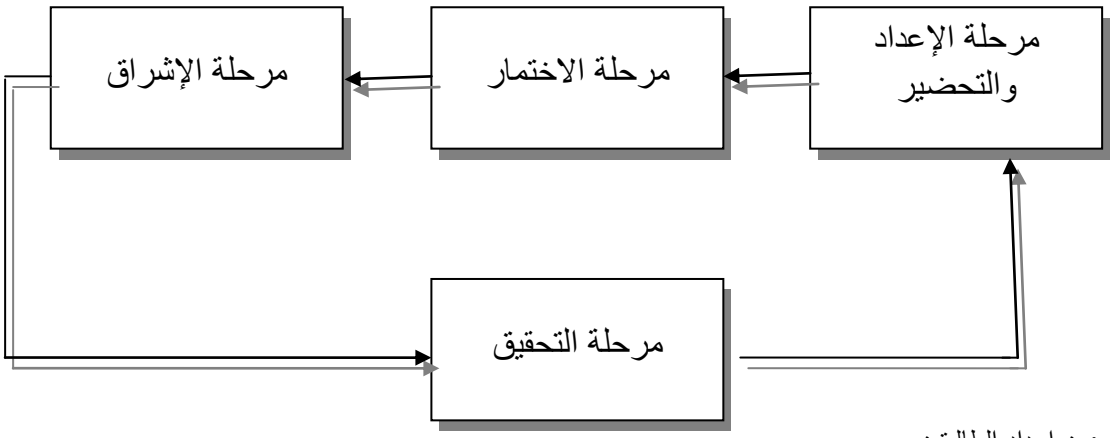
كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون[2].

4- مرحلة التحقيق (Verification):

هي المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، وهي تتضمن المادة الخام الناتجة عن البحث السابق "الاستبصار " الذي يكون في طوره النهائي، ويتم إخضاع هذه المادة للتحقق فيما إذا كانت صحيحة،فإذا كانت هذه المادة مشروعة فإن الباحث يتحقق من صلاحيته في التطبيق العملي[3].

وفيما يلي شكل مختصر يوضح مراحل التي تمر بها عملية الإبداع

شكل رقم(2-1) مراحل الإبداع



المصدر:من إعداد الطالبتين.

(1) طاهر سعد الله، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) توفيق عطية توفيق العجلة،، مرجع سبق ذكره، ص ص21- 22.

(3) سليمان أمل محمد، **تنمية الطالب المبدع في الثانوية العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2005، ص 55.

المطلب الثاني: دوافع الإبداع:

يمكن تصنيف دوافع الإبداع إلى ثلاثة أصناف نذكر منها[1]:

أولاً- دوافع ذات داخلية:منها:

1- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛

2- الرغبة في مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة؛

3- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛

4- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل؛

5- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛

6- الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

ثانياً- دوافع بيئة خارجية:منها[2]:

1- تصدِّي للمشاكل العامة والخاصة مثل: مشاكل العمل، النوعية، وتحسين الخدمات والتدريب وغيرها.

2- متطلبات دوافع التغيير:فهناك فرص المطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها والتنبؤات ينبغي القيام بها، وتقييمات يلزم تأديتها.يختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف وحتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطاً والتكاليف ميسرة.

3- التقدُّم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

ثالثاً- دوافع مادية ومعنوية: منها[3]:

1- الحصول على مكافئات مالية؛

2- الحصول على التقدير وثناء والسمعة شهرة؛

3- الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية؛

4- الحصول على قبول الناس ورضاهم؛

5- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.

(1) طارق محمد سويدان وآخرون، **مبادئ الإبداع**، ط3، (د.م)، 2004، ص 21.

(2) جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص ص15-16.

(3)طارق محمد سويدان وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المطلب الثالث: مقومات الإبداع ومعوقاته:

أولاً-مقومات الإبداع:

تتمثل مقومات الإبداع فيما يلي:

1- البناء التنظيمي:

تستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المؤسسة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية وتحديد وظائف كل عملية وغيرها من المهام[1].

2- المهارات الفردية:

يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات؛ حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة للأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وتساهم في إثراء الخبرات وصقل مهارات الفرد.

3- نمط القيادة:

تعد قيادة المؤسسات عنصرا حيويا في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة.إن تعقد العمليات الإدارية واتجاه إلى كبر حجم المؤسسات،وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجيا على هذه المؤسسات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية متفهمة.

4- الأنظمة وإجراءات العمل:

حيث تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وأبعادها عن الروتين والتعقيد وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية وسوف تكون العقبة في الطريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة الاستغلال مواهبهم وقدراتهم الأخلاقية في تأدية أعمالهم[2].

5- الاتصالات الإدارية:

يعتبر أهم أداة ليس فقط في الإدارة، بل في كل نشاط إنساني فردي كان أم جماعي وتظهر أهمية الاتصال في شكل واضح في المؤسسات.فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة

(1) عبد الرحمن محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2) وهيبة قرماش، " **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية** "، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر العلوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 8، جوان 2014، ص 16.

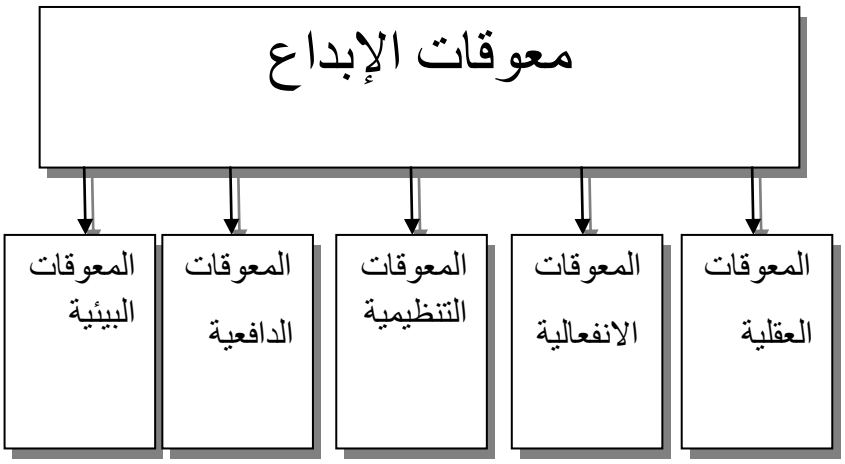
فوجود نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي التحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية و الابتكارية لدى العمال[1].

ونظرا لدور العام الذي تلعبه الاتصالات في المؤسسات، فان بذل الجهود لتحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسات قد يؤدي إلى نتائج جيدة للمؤسسات والجماعات والأفراد العاملين بهذه المؤسسات.

ثانياً-معوقات الإبداع:

يعتبر الإبداع مصدر تميز المؤسسات التي تبحث عن التطور والتقدم، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات منه، و الشكل التالي يوضح أهم معوقاته.

شكل رقم (2-2): معوقات الإبداع



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، **التفكير الإبداعي**، بميك،ط1، القاهرة، مصر،2004، ص 22

وفيما يلي شرح لهذه المعوقات :

1- المعوقات العقلية:

يتضمن التفكير الإبداعي من العمليات العقلية كالإدراك التذكر والتخيُّل، ولكن كثيرا ما يتعرض إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل[2]:

أ- خطأ الإدراك:حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليس موجود فيه فعلا.

ب- خداع الإدراك:حيث يتم تخيل الشيء لا وجود له.

(1) عبد الرحمن محمد جبر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2)مرجع نفسه، ص 27.

ج- ضيف الإدراك: حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها[1].

2- المعوقات الانفعالية:

يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة في النفس والاكتفاء الذاتي والميل إلى المخاطرة والاستغلال في التفكير، والإبداع قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال.

وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل
- عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامي الرغبات الجامحة للأمان.
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها.

3- المعوقات التنظيمية:

لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد بالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلبا قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين ويصبح التغيير أو التطوير بعده أمرا صعبا[2].

4- معوقات دافعية:

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من العمل، وهي التي تدفع المبدع للسيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضا إلى التفكير اكتشاف ما قد يوجد في المجال من أوجه قصور، ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال.

5- المعوقات البيئية:

تتضمن السياسات التنموية والفقر، البطالة والتلوث البيئي، والوعي نحو السلامة، الصحة العامة في العمل ونظام السوق التجارة...الخ.

(1) خبراء المركز الخبرات المهنية للإدارة، **منهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع والجودة**، ط3، بميك، القاهرة، مصر، 2004، ص 21.

(2) توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحة إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانيات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة ايجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء[1].

المبحث الثالث:

دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع في المؤسسة

المطلب الأول: طرق رفع مستوى الإبداع في المؤسسة:

- إذا اتسمت نتائج أعمال الفرد على مدى فترة زمنية ممتدة بالقصور أو كانت أقل من المتوقع، وإذا لم ينجح الفرد في فكرة معينة يمكنه أن يجرب فكرة جديدة غيرها، دون أن يفقد الأمل في البحث عن الجديد[2].
- بناء جسور قوية لنقل أفكار ابتكارية من الشخصيات المبدعة إلى الإدارة العليا.
- السماح للعاملين أحيانا باختبار أفكارهم والسماح بهامش من الخطأ.
- يجب مكافأة الفكرة الإبداعية بما يدعم التفكير الابتكار.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة[3].
- الالتزام برسالة وإستراتيجية المؤسسة يمثل قوة رئيسية تدفع العاملين لتخصيص وتوجيه طاقاتهم الإبداعية لخدمة أهداف وأعراض المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع في المؤسسة:

يمكن توضيح أهمية الإبداع من خلال النقاط التالية:

1- يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها[4].

2- إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى[5].

---

(1) الأخضر خراز، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة EGTT، مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً**، رسالة ماجستير غير منشورة، التسيير الدولي للمؤسسات، مالية الدولية، جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، 2011، ص 68.

(2) عبد الرحمن توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، القاهرة،مصر، 2000، ص 32.

(3) حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 317.

(4) أسماء جلول، مرجع سبق ذكره، ص76.

(5) نديم عكروش وآخرون، **تطوير المنتجات الجديد: مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 5.

3- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية، ومن ثم تحقيق الزيادة في المؤسسات المبدعة[1].

4- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

5- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للأفراد في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

6- تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين[2].

7- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.

المطلب الثالث: العلاقة بين التحفيز الذاتي للعامل والإبداع في المؤسسة:

إن الحوافز الداخلية للعمل على ما يرغب الأفراد في القيام به، والقاعدة انه لكي تكون مبدعا فلابد ان يكون للعامل رغبة قوية في القيام بنشاط ما،تمثيل الحوافز الموجودة في العمل نفسه لان تكون قوية في ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجود اهتمام شخصي بالعمل لدى العامل. فالاهتمام الشخصي يدفع العامل إلى أداء النشاط، وقد يتم ذلك بطريقة إبداعية فالحوافز الداخلية تكون قوية عندما يدرك العامل أن لديه أسبابا شخصية لأداء العمل.

ويزداد تعلق العامل بالعمل ربما لأسباب خارجة عن إرادة الفرد ومرتبطة بالعمل ذاته أي أن العمل نفسه كما يتمثل في النشاط الإبداعي الذي يقوم به الفرد يخلق دافع تنميته وإنجازه،فالشعور الذي يصيب المفكر بعد بزوغ الفكرة أو الإلهام ويأخذ شكل إحساس بالجزل والجلال،هذا الشعور يعتبر في حقيقته عاملا محفزا على درجة كبيرة من الأهمية. وفيما يلي بعض تم تلخيص العلاقة بين التحفيز الذاتي والإبداع في النقاط التالية:

1- يعتبر التحفيز الداخلي: الركن الأهم بالنسبة للعامل الفعال، فهو الأقوى والأكثر فاعلية واستمرارية[3].

(1) جويتا برافين، ترجمة المغربي احمد، **الإبداع في القرن الحادي والعشرين**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 68.

(2) محمود محمد الأحمد ملكاوي، **نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما على الإبداع دراسة في البنوك التجارية**، أطروحة دكتوراه، مكتب الأسد، الأردن، 2007، ص 121.

(3) إبراهيم الفقي، **سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا**، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2- يساهم التحفيز الذاتي في تفجير قدرات العامل وطاقاته واستخدامها أفضل استخدام؛ مما يؤدي إلى تنمية الطاقة الإبداعية لديه للوصول إلى أداء عالي الجودة؛ مما يضمن ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها.

3- تحسين الوضع النفسي للعامل وتحقيق عملية ربط مصالحه الذاتية مع مصالح المؤسسة ومدى تأثره بقوة تعامله مع رئيسه يؤدي إلى المخاطرة وعدم التخوف أو الخطأ أو الاستعداد لقبول النقد.

4- من أهمية التحفيز الذاتي يجب على العامل تحمل مسؤولية الأداء و الاعتراف بالخطأ دون إلقاء اللوم على الآخرين، والتركيز على الهدف الذي يعمل من أجله، ويرى الفشل طريقة للتعريف وتنقيح ومراجعة الفكرة. كما أن هي ميل إلى الاعتماد على الذات، ويدرك أن الأخطاء ليست نقطة النهاية في حل المشكلات، فهم يستخدمها كجزء من عملية التعلم والتي تقوده إلى خطوات إضافية نحو النجاح.

5- يعمل التحفيز الذاتي على تحكم العامل في تفكيره وتحويلها من أفكار سلبية إلى أفكار إيجابية؛ وهذا راجع للإمكانيات العالية من الثقة بالنفس،وإلى أنه يغامر إلى أبعد الحلول المألوفة والشائعة؛ مما يؤدي بأفكار وابتكارات جديدة.

6- يشعر العامل المحفِّز لنفسه داخلياً بتنمية الذات، وذلك بالتخلص من الروتين في أدائه للعمل، من خلال تعلم مهارات جديدة تؤدي اكتساب قدرات إبداعية.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق،وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلا عن كونها بحيث يقودها العمال المميزون، وتميز الإبداع بجملة من الخصائص أهمها انه ظاهرة إنسانية عامة وليس خاصة بأحد وأنها ظاهرة فردية وجماعية كما انه عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.والإبداع يتكون من مجموعة من العناصر أهمها الطلاقة والمرونة والأصالة قبول المخاطرة...الخ،وتتجلى أهميته في كونه جزءا لا يتجزأ من أي مؤسسة والقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.

تتعدد أنواع الإبداع وتتنوع،حيث هناك الإبداع التكنولوجي، والإبداع الإداري والتنظيمي، وكذا الإبداع في المنتجات والخدمات. كما أن الإبداع يمر بمراحل متعددة بداية بمرحلة الإعداد والتحضير، ثم مرحلة الاختمار، ثم مرحلة الإشراق، وصولا إلى مرحلة التحقيق.ويمكن تصنيف دوافع الإبداع إلى ثلاثة أصناف وهي: دوافع ذاتية داخلية، ودوافع بيئية خارجية، ودوافع مادية ومعنوية.

يقوم الإبداع على مجموعة من المقومات منها البناء التنظيمي والمهارات الفردية ونمط القيادة... الخ إلا أنه عملية الإبداع تواجهها مجموعة من المعوقات منها معوقات العقلية ومعوقات انفعالية ...الخ، وفي الأخير تم ربط التحفيز الذاتي للعامل مع الإبداع للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال – فرع المدية –

تمهيد:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، ومن أجل هذا فهي تعتمد على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد مصدر العملة الصعبة.

من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته لدينا"مؤسسة نفطال" التي تعد من أحسن المؤسسات في الجزائر.

من خلال هذا الفصل، سيكون هدف الدراسة الميدانية محاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع، من خلال دراسة مؤسسة "نفطال "وبشكل خاص – فرع المدية –ومعرفة دور التحفيز الذاتي لدى عامليها في رفع مستوى الإبداع لديها. فنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم نبذة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال وتعريفها، لأنها الخطوة ذات أهمية كبيرة تسمح لنا بالتعرف على مهام أقسامها، أما في المبحث الثاني سنتطرق الى منهجية الدراسة أما المبحث الثالث سيتم فيه تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

وعليه تناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول:

تقديم مؤسسة نفطال

من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى تقديم مؤسسة "نفطال" بالتعرض إلى نشأتها، ثم التعرف إلى مهامها والإمكانيات التي تتوفر عليها وفي الأخير تنظيمها.

المطلب الأول:تعريف وتاريخ نشأة مؤسسة نفطال الأم:

مؤسسة نفطال هي مؤسسة اقتصادية وطنية، ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 15650000000دج، يعود تأسيسها إلى عام 1982 وهي فرع بنسبة82%من شركة سوناطراك.

تقدم مؤسسة نفطال خدمة عمومية حسب وظيفتها ودورها الاستراتيجي.همها الوحيد تحقيق رغبات واحتياجات المواطنين والعمل على توزيع منتجات على كافة التراب الوطني ونظرا لأهمية قطاع المحروقات في اقتصاد بلادنا انبثق عليها مؤسسة سونطراك (Sonatrak) هذا القطاع للتسيير والتحكم في هذا القطاع الواسع نظرا لأهمية هذا الأخير في هيكلة عدة المؤسسات منها نفطال الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بموجب المرسوم رقم 80/101 لإعادة الهيكلة المؤرخ في 6 أفريل 1981، المتضمن إنشاء مؤسسة التكرير والتسويق للمواد البترولية ERDR.

وقد دخلت ميدان النشاط في 01جانفي1982 لتكون مسئولة عن تكرير وتوزيع المواد البترولية، في عام 1987 تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع، وذلك بموجب المرسوم 8/189 الذي تشكلت بموجبه مؤسستين هما[1]:

*مؤسسة NAFTEC نفتك أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية.

*مؤسسة NAFTAL، وكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها متخليا في ذلك عن وظيفة التكرير.

مع العلم أن أصل كلمة NAFTALيرجع إلى:

NAFT: نفط

AL:الجزائر

ليحمل الرمز في طياته معنى نفط الجزائر

(1) معلومات محصل عليها من مصلحة الموارد البشرية والتكوين للمؤسسة.

المطلب الثاني:تعريف بمؤسسة نفطال – فرع المدية–

إن شركة "**نفطال**" تعمل تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني ومهمتها توصيل خدماتها إلى المناطق البعيدة والقريبة الداخلية منها و الولائية، أما بالنسبة لمؤسسة "**نفطال**" لولاية المدية تضم عدة مراكز ومحطات منها العامة والخاصة، يبلغ عدد المراكز أربعة تتوزع كالتالي:

- مركز المدية: للوقود؛
- مركز البرواقية: متعدد الخدمات؛
- مركز عين وسارة: للوقود؛
- مركز الجلفة: متعدد المنتوجات+ الوقود.

أما بالنسبة للمحطات التابعة للمؤسسة (العامة) فيبلغ عددها سبعة (07) وتتوزع كالتالي:

- محطة المدية؛
- محطة البرواقية؛
- محطة عين بوسيف؛
- محطة تابلاط؛
- محطة بني سليمان؛
- محطة شلالة العذاورة.

بالإضافة إلى تلك المتواجدة على مستوى ولاية الجلفة والي يبلغ عددها عشرة (10) وتتوزع كالتالي:

- محطة عين وسارة؛
- محطة حاسي بحبح؛
- محطة دار الشيوخ؛
- محطة شارف؛
- محطة سيدي لعجال؛
- محطة الإدريسية؛
- محطة الجلفة؛
- محطة مسعد؛
- محطة عين الإبل؛
- ومحطة أخرى في ولاية المسيلة في سليم.

أما بالنسبة للمحطات الخواص (الخاصة) فعددها (69) محطة متواجدة على كل من ولاية المدية، ولاية الجلفة وولاية البويرة.

- ولاية المدية لها عدة محطات عددها 57 متواجدة على مستوى الولاية؛
- ولاية الجلفة لها عدة محطات عددها 10 متواجدة على مستوى الولاية؛
- ولاية البويرة لها محطتين:

⇦ متواجدة في روراوة؛

⇦ متواجدة في البويرة.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها:

إن مؤسسة نفطال مكلفة في إطار مستوى الوطني للتطور الاقتصادي والاجتماعي للتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك تلك الموجهة للطيران أو البحرية (المحروقات، المذيبات الكحولية الشمعية، الوقود، الزيوت، العجلات المطاطية)، إضافة إلى ذلك فهي مكلفة:

-إنتاج الزفت.

-تعبئة غاز البترول المميع.

- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وبعض المنتجات الخاصة ونقل المنتجات النفطية.

ولها مهام إضافية تتمثل في:

- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لحاجيات السوق.
- ضمان الصيانة تجهيزات وعتاد المؤسسة.
- السهر على تطبيق المخططات طويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية حاجيات السوق من المواد البترولية.
- المساهمة في تكوين وإعادة تكوين العمال.
- تسهر مؤسسة نفطال على تحفيز عمالها سعيا منها لتحسين أدائهم وتطور منتجاتها.

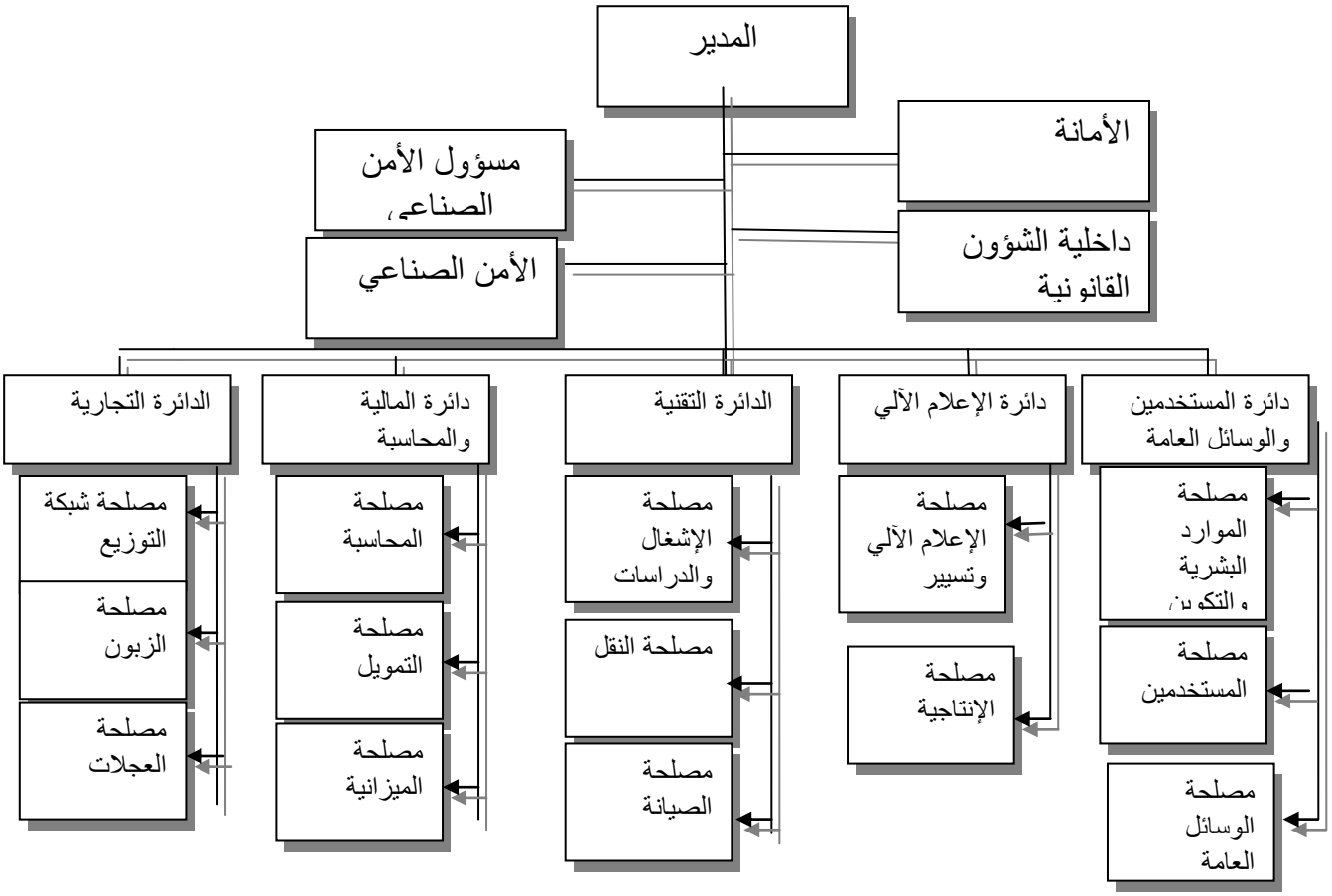
وحرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة:

- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة.
- السكة الحديدية لتموين المستودعات والطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.

- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمقاطعة "نفطال "المدية:

شكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لمقاطعة "نفطال" المدية



المصدر:وثائق داخلية للمؤسسة.

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيسا لمدير العام الذي يعتبر عنصرا أساسيا وجوهريا في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال. كما يوجد دوائر في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم مهامها في التالي:

- ✓ **الدائرة التجارية:** Département COMMERCIAL

تهتم هذه الدائرة بتطبيق السياسية التجارية وتحليل السوق المحلي، كما تقوم بإعداد مخططات الميزانية التقديرية للمبيعات وتتفرع هذه الدائرة إلى:

- مصلحة شبكة التوزيع.

- مصلحة الزيوت.
- مصلحة العجلات.

✓ الدائرة المالية والحاسبة département finance et comptabilité

تقوم هذه الدائرة بالمتابعة المستمرة للوضعية المالية لكل الوثائق المالية والمحاسبية، وتتفرع الدائرة إلى:

- مصلحة المحاسبة
- مصلحة التمويل
- مصلحة الميزانية

✓ دائرة المستخدمين والوسائل العامةdépartement personnel et Moyen générause

تقوم هذه الدائرة بالأعمال المتعلقة بوسائل الوحدة ومن بين مهامها التموين بالمواد واللوازم، المعدات، أدوات المكاتب والأجهزة، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة الموارد البشرية والتكوين
- مصلحة المستخدمين
- مصلحة الوسائل العامة

✓ دائرة التقنية والصيانةdépartement technique et

تتكون هذه الدائرة من رئيس المشروع الذي يقوم بالإشراف على عمليات الصيانة، كما أن هذه الدائرة تقوم بضمان السير الحسن لعمليات الصيانة على مستوى مركز الغاز المميع
(C.E) وتتفرع هذه الدائرة إلى:

- مصلحة الأشغال والدراسات
- مصلحة النقل
- مصلحة الصيانة

✓ دائرة الإعلام الآليDépartement information de gestion

تقوم هذه الدائرة باستقبال البريد الالكترونية المتعلق بأجور والعمال وكذلك تقوم بإرسال البريد إلى المديرية العامة، كما أن هذه الدائرة تقوم بصيانة وتسيير أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين هما:

- مصلحة الإعلام الآلي وتسيير
- مصلحة
الإنتاجية

المبحث الثاني:
منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات

هدفت الدراسة إلى بحث دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولتحقيق ذلك نتناول في هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة، وعينتها، وطريقة اختيارها، والمقاييس التي استخدمت فيها لجمع البيانات، وإجراءات بنائها، والخطوات اللازمة للتأكد من صدق المقاييس وثباتها، والإجراءات التطبيقية، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه لابد من توضيح حدود الدراسة وهي كالآتي:

الفرع الأول: حدود الدراسة الميدانية:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة نفطال بالمدية لدراسة دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة

الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه وهو من شهر ديسمبر 2015 حتى 5 ماي2016.

المجال البشري: اقتصرت الدراسة على عينة تتكون من 30عامل، إذ تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تضم 30عامل من مجموع 114عامل.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين من يشغلون في المناصب (مدير، نائب المدير، رئيس القسم، رئيس الدائرة ...).

الفرع الثالث: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العينة العشوائية البسيطة، إذ بلغ عدد العاملين(30) عامل، ويشكلون ما نسبته (26.31%) تقريبا من مجموع مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع (30) استبيان على جميع أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة من عينة الدراسة (29) استبيان، وأسقط منها (1) استبيان، وبذلك فان عدد الاستبيانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (29)، أي ما نسبته (96.66%) تقريباً من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها.

جدول رقم (3-1): توضيح عدد عينة الدراسة للعاملين

الاستبيانات	العدد	نسبة المئوية
الموزعة	30	%100
المسترجعة	29	%96.66
التالفة	1	%3.33

المصدر:الجدول من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

أولا: الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، وتتكون الاستبيان من ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة نفطال"الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، الأجر المحصل عليه ".

المحور الثاني:واقع التحفيز الذاتي لدى العاملين:

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول محاولة منا تطبيقها على العاملين ومعرفة درجة التحفيز الذاتي بالنسبة لهم. ويشمل هذا المحور اثنا عشر فقرة مرقمة في الاستبيان من 1-12.

المحور الثالث: مستوى الإبداع لدى مؤسسة نفطال:

هو عبارة عن فقرات تتعلق بمستوى الإبداع الموجود لدى المؤسسة، ويشمل هذا المحور تسع فقرات مرقمة في الاستبيان من 13-21.

حيث 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

خيارات الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
	5	4	3	2	1

وانطلاقاً من الدرجات الموضحة في الجدول (3-2)ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فصات مقياس ليكرت الخماسي قمنا بحساب طول المدى:5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4=0.8

جدول رقم (3-3): تقسيمات درجة الموافقة

من **1** . **1.79**	بدرجة غير موافق جدا
من **1.80** . **2.59**	بدرجة غير موافق
من **2.60** . **3.39**	بدرجة محايد
من **3.40** . **4.19**	بدرجة موافق
من **4.20** . **5.00**	بدرجة موافق جدا

المصدر :من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول يمكن تحديد اتجاه الإجابة لأفراد مجتمع الدراسة كما يلي:

-إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجال**[1. 1.79]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **لا يتفقون تماما** مع ما جاء في العبارة.

-إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[1.8 . 2.59]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة لا **يتفقون** مع ما جاء في العبارة.

-إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[2.6 . 3.39]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **محايدين** لما جاء في العبارة.

-إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[3.4 . 4.19]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **يتفقون** مع ما جاء في العبارة.

-إذا كان المتوسط الحسابي في المجال **[4.2 . 5]**فهذا يعني أن أفراد مجتمع الدراسة **يتفقون تماما**مع جاء في العبارة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss version20 sciences الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة؛

-المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة العاملين؛

-الانحراف المعياري؛

-اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

-معامل الارتباط: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع؛

-الانحدار الخطي: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع؛

-اختبار تحليل التباين الأحادي One-way-anova

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة القياس صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتا إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار متماثلة في الاختبارين، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

أولاً- الصدق الظاهري للاستبيان:

تم تحكيم الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف وثلاثة أساتذة محكمين، وقد قمنا بإجراء ما يلزم من حذف أو تعديل أو إضافة في ضوء مقترحاتهم، وبالاعتماد على المسح المكتبي.

ثانياً-الصدقالداخليللاستبيان:

1- ثبات الإستبيان:

يستخدم معامل الثبات (Cronbach's alpha) لتحديد ثبات الاستبيان، ويعد مقبولاً إذا كانت قيمته تفوق أو مساوية لـ 0.60.

جدول رقم(3-4): قيم الثبات لفقرات الاستبيان

اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التحفيز الذاتي	12	0.815
مستوى الإبداع لدى المؤسسة	9	0.788
المجموع	21	0.868

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً إلى نتائج التحليل بواسطة spss.

من خلال النتائج المتحصل عليها (معامل الثبات لكل محور) والتي جميعها تُطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، حيث بلغت قيمته 0.815، 0.788، على التوالي، وبلغت قيمة معامل ألفاكرونباخ بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان0.868، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تُبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

2- الاتساق البنائي:

تم إجراء الاتساق للتأكد من صدق الاستبيان بإجراء اختبار الاتساق البنائي بين محاور الاستبيان والاستبيان ككل بالاعتماد على معامل بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5): معامل الارتباط بيرسون

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الأول	–	0.586	0.903
المحور الثاني	0.586	–	0.878
المحور الثالث	0.903	0.878	–

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتباط بين المحور الأول والثاني بدرجة0.586%عند مستوى دلالة 0.05، وارتباط بين المحور الأول والثالث بدرجة0.903%، وكذلك ارتباط بين المحور الثاني والمحور الثالث بدرجة 0.878%عند مستوى دلالة 0.05

ثالثاً-إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع 30 استبيان على أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال الزيارات الميدانية، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 29 استبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة، وتم استبعاد استبياناً واحداً منها لعدم صلاحيتها، و بهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 29 استبيان بنسبة 96.66% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها.

رابعاً- متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغير مستقل وآخر تابع:

- المتغير المستقل: التحفيز الذاتي للعامل.
- المتغير التابع: الإبداع في المؤسسة.

المبحث الثالث:

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تحليل النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة:

يحتوي الجزء الأول من الاستبيان على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتم عرضها بالشكل التالي:

جدول رقم (3-6): البيانات الشخصية للعاملين في مؤسسة نفطال

البيانات الشخصية		عدد العاملين	نسبة العينة
الجنس	ذكر	23	%75.3
	أنثى	6	%20.7
السن	أقل من 30 سنة	5	%17.2
	من31 إلى40 سنة	15	%51.07
	أكبر من41 سنة	9	%31
الحالة الاجتماعية	أعزب	5	%2.17
	متزوج	23	%79.30
	مطلق	1	%3.4
	أرمل	0	%0
المستوى التعليمي	ثانوي وأقل	11	%37.9
	ليسانس	13	%44.8
	ماجستير	1	%3.4
	دكتوراه	0	%0
	مهندس	3	%10.3
	اخرى	1	%3.4
الوظيفية	مدير	0	%0
	نائب المدير	0	0%
	رئيس قسم	5	%17.2

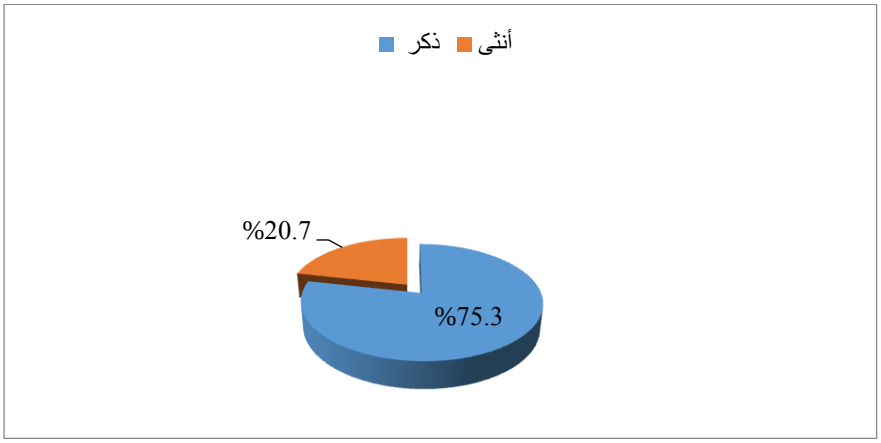
	رئيس دائرة	4	%13.8
	موظف إداري	16	%55.2
	مسؤول وحدة	0	%0
	أخرى	4	%13.8
الخبرة المهنية	أقل من 5سنوات	6	%20.7
	أكبرمن5 إلى 10سنوات	6	%20.7
	أكبر 10إلى 15سنة	4	%13.8
	من 15 إلى 20سنة	8	%27.6
	أكبر من 21 سنة	5	%17.2
الأجر المحصل عليه	18000إلى اقل من 25000دج	1	%3.4
	من 25000إلى اقل 35000دج	2	%6.9
	من35000 إلى50000دج	14	%48.3
	أكبر من 50000دج	12	%41.4

المصدر:الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

1-الجنس:

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين، والشكل التالي يوضح ذلك:

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



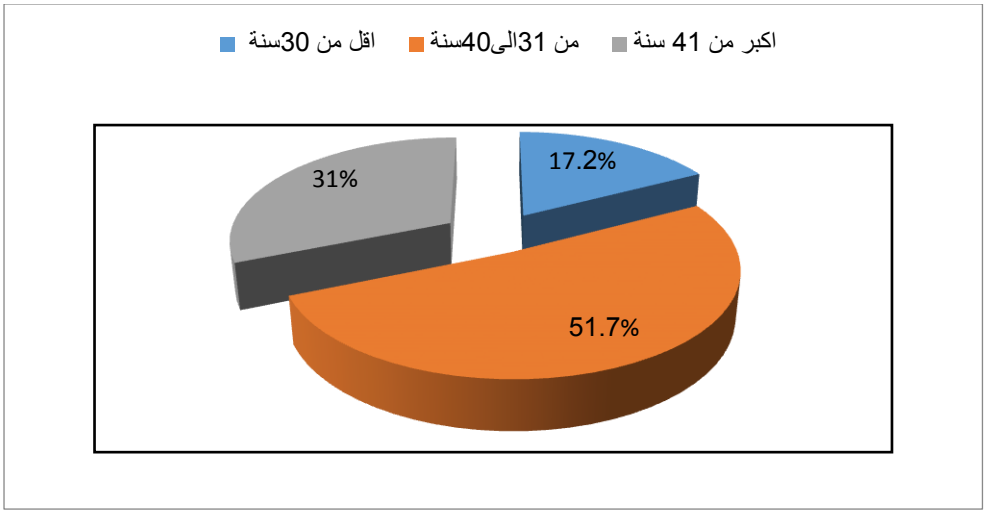
المصدر:الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

يلاحظ من خلال استقراء الشكل رقم (3-2) أعلاه أن العينة الإحصائية من العاملين اشتملت على 29عاملا في المؤسسة، وأن معظم أفراد العينة هم ذكور حيث بلغ عددهم 26 بنسبة 75.3% بينما بلغ عدد الإناث 6 بنسبة 20.7%، والشكل يوضح ذلك.

2-العمر:

تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير السن



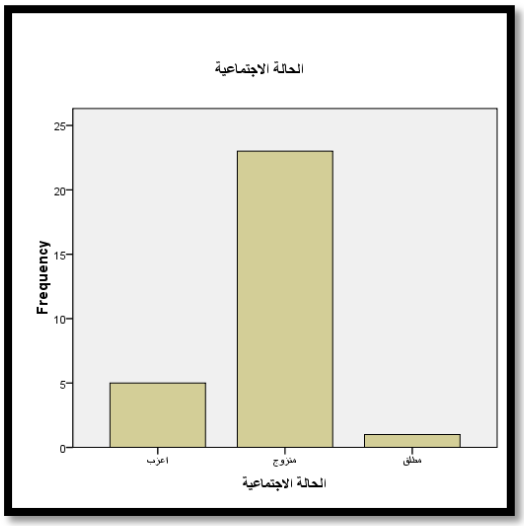
المصدر:الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة من الفئة العمرية التي تتراوح من31إلى 40سنة بنسبة 51.07% تليها الفئة العمرية أكبر من40 سنة بنسبة 31%، ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30سنة بنسبة 17.2%، مما يدل أن معظم العاملين في المؤسسة ذوي أعمار متوسطة.

3-الحالة الاجتماعية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية إلى أربع فئات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-4): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



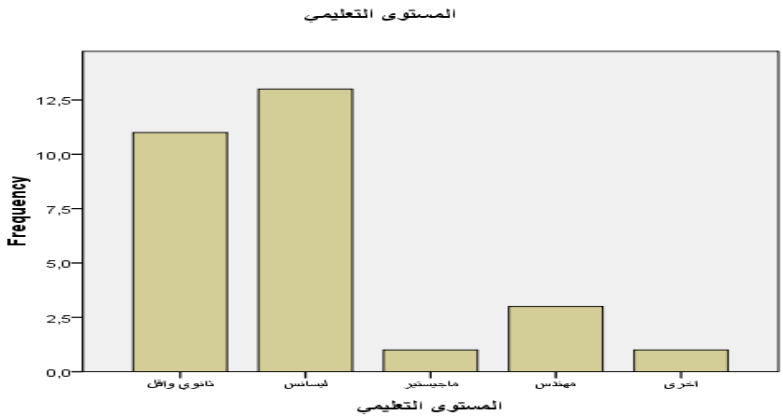
المصدر: الشكل: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العاملين في المؤسسة هم في الفئة المتزوج حيث قدر بـ 79.30%تليها فئة أعزب 17.2% ثم فئة مطلق بنسبة 3.4% في حين انعدام فئة ارمل في المؤسسة .

4-المستوى التعليمي:

تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى ست فئات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-5): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



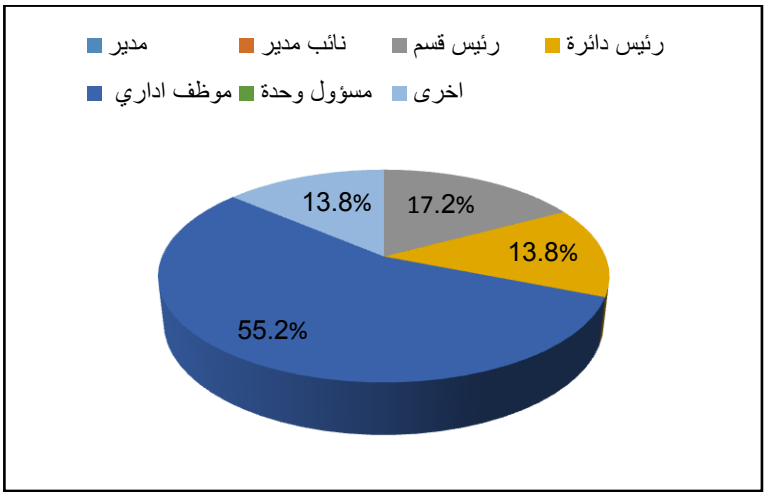
المصدر:الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم العاملين في المؤسسة هم من فئة ليسانس بنسبة 44.8% ثم تليها ثانويوأقل بنسبة 37.9% ثم فئة مهندس بنسبة 10.3% ثم تليها فئتا ماجستير وأخرى بنفس النسبة تقدر بـ 3.4%.

5-الوظيفة:

تم توزيع أفراد العينة حسب فئة الوظيفة إلى سبعة فئات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-6): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



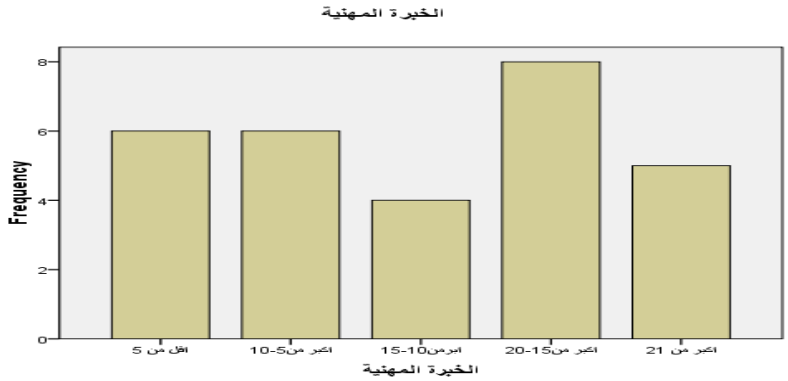
المصدر:الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

من خلال الشكل رقم(3-6): إن غالبية أفراد العينة المتكونة من العاملين هم من فئة موظف إداري بنسبة 55.2% وتليها فئة رئيس قسم بـ 17.2% ثم تليها الفئتين رئيس دائرة وأخرى بنفس النسبة وهي 13.8% في حين انعدام فئة مدير ونائب مديرو مسئول وحدة.

6-الخبرة المهنية:

تم توزيع أفراد العينة حسب فئة الوظيفة إلى سبعة فئات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-7): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



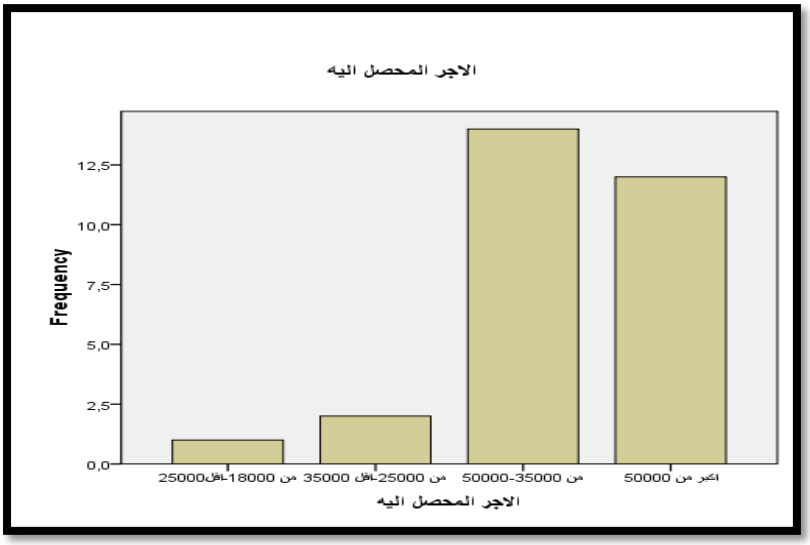
المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

من خلال الشكل رقم (3-7):نلاحظ أنعدد سنوات الخبرة التي تتراوح من 15 إلى 20سنة بنسبة27.6%جاءتفي المرتبة الأولى تليها الفئتان أقل من 5 سنوات واكبر من 5 إلى 10سنوات بنسبة 20.7% ثم تليها فئة اكبر 21 سنة بنسبة 17.2%وفي المرتبة الأخيرة فئة 10إلى 15 سنة بنسبة 13.8%؛ مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة،

7- الأجر المتحصل عليه:

تم توزيع أفراد العينةحسب فئة الوظيفة إلى أربعة فئات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-8): تمثيل عينة الدراسة حسب متغير الأجر المتحصل عليه



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6).

من خلال الشكل (3-8):نلاحظ أن الأجر المتحصل عليه والذي يتراوح ما بين 35000دج إلى 50000دج يحتل المرتبة الأولى بنسبة48.3% يليه أكبر من 50000دج بنسبة 41.04% ثم يليه من 25000دجإلىأقل من 35000 بنسبة 6.9% وفي الأخير من 18000 دج إلى 25000دج بنسبة 3.4%.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بموضوع البحث:

أولاً- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

جدول (3 – 7): إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات التحفيز الذاتي.

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا				
1-لديَّ دوافع داخلية عالية تجاه العمل.	11	17	1	0	0	4.34	0.553	موافق	7
	%37.9	%58.6	%3.4	%0	%0				
2-أسعى إلى تحقيق أهدافي وأدافع عنها.	18	10	1	0	0	4.59	0.568	موافق جدا	2
	%62.1	%34.5	%3.4	%0	%0				
3-أصبر على نفسي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في العمل.	17	11	1	0	0	4.55	0.572	موافق جدا	3
	%59.6	%37.9	%3.4	%0	%0				
4-أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطوُّر والنجاح.	22	5	2	0	0	4.69	0.604	موافق جدا	1
	%75.9	%17.2	%6.9	%0	%0				
5-أشعر دائماً بأن العمل جزءٌ أصيل من حياتي.	19	8	1	1	0	4.55	0.736	موافق جدا	4
	%65.5	%27.6	%3.4	%3.4	%0				
6-أحرصْ على أن أتقن مهارةً واحدة على الأقل بشكلٍ متميِّز.	11	16	2	0	0	4.31	0.604	موافق	8
	%37.9	%55.2	%6.9	%0	%0				
7- لدي رغبةٍ جامحة في	16	11	1	1	0	4.45	0.736	موافق	6

تحقيق أهدافي.	%37.9	%37.9	%3.4	%3.4	%0				
8- أمتلك تفكيراً إيجابياً لتحقيق أهدافي.	16	9	1	3	0	4.31	0.736	موافق جدا	9
	%55.2	%37.9	%3.4	10.3%	%0				
9- عندما أبذل أي جهد في أدائي لعملي أشعر أنني أستحقُّ المكافأة.	12	9	4	4	0	4	1.069	موافق جدا	12
	%41.4	%31	%13.8	%13.8	%0				
10- أحفِّز نفسي باستمرار.	10	15	2	2	0	4.14	0.833	موافق	10
	%34.5	%51.7	%6.9	%6.9	%0				
11- أنظرُ إلى الصعاب والعواقب كأنها نهاية المطاف ولا أستسلم للفشل.	11	11	5	2	0	4.07	0.923	موافق	11
	%37.9	%37.9	%17.2	%6.9	%0				
12- لديَّ ثقةٌ عالية في نفسي على تقديم قيمةٍ جديدة للعمل الذي أعمل فيه.	16	11	2	0	0	4.48	0.634	موافق جدا	5
	%55.2	%37.2	%6.9	%0	%0				
التقييم العام لإجابات المحور						**4.37**	**43.0**	-	

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التحفيز الذاتي**4.37**؛ مما يدل أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق جدا وبانحراف معياري **0.43**؛ وعليه هناك انسجام في أجوبة مجتمع الدراسة، وقد كان ترتيب العبارات تنازليا من أكبر وسط حسابي لأصغر وسط حسابي على النحو التالي:

1- جاءت الفقرة 4 والتي تضمنت "أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح "في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.69 وانحراف معياري قدره 0.604، وهذا يدل من وجهة نظرنا أن الإفراد عينة الدراسة لديهم دافع للتطور والنجاح والارتقاء إلى الأفضل .

2- جاءت الفقرة (2) والتي تضمنت "أسعى إلى تحقيق أهدافي وأدافع عنها "في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.59 وانحراف

معياري قدره 0.568، مما يعكس موافقة العمال على السعي نحو الأهداف والعمل على تحقيقها والدفاع عنها .

3- جاءت الفقرة (3): والتي تضمنت "اصبر على نفسي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في العمل"في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليه لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.55و انحراف معياري يقدره 0.572، وتفسيرها يعود أن أفراد العينة لهم قوة الصبر على تحقيق النجاح .

4- جاءت الفقرة (5) والتي تضمنت "اشعر دائما بان العمل جزء أصيل من حياتي "في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليه لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.55وانحراف معياري 0.736، وهذا يدل على أن أفراد العينة عنصر العمل يعتبر شيء مهم في حياتهم .

5- جاءت الفقرة (12) والتي تضمنت "لدي ثقة عالية في نفسي على تقديم قيمة جديدة للعمل الذي اعمل فيه"في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.42و انحراف معياري قدره 0.634 مما يفسر أن الأفراد لهم ثقة تامة في ذواتهم على تقديم كل ما هو جديد في العمل.

6- جاءت الفقرة (7) والتي تضمنت "لدي رغبة جامحة في تحقيق أهدافي"في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.45 وانحراف معياري قدره 0.736، هذا ما يدل على وجود رغبة في تحقيق الأهداف .

7- جاءت الفقرة (1) والتي تضمنت "لدي دوافع داخلية عالية تجاه العمل"في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.34 وانحراف معياري قدره 0.553، وهذا راجع إلى أن معظم الأفراد لديهم دوافع ذاتية عالية تجاه العمل .

8-جاءت الفقرة(6) التي تضمنت "احرص أن أتقن مهارة واحدة على الأقل بشكل متميز " في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.31 وانحراف معياري قدره 0.604 مما يشير إلى الأفراد يتقنون مهارة بشكل متميز

9- وجاءت الفقرة (8)التي تضمنت "امتلك تفكيرا ايجابيا لتحقيق أهدافي "في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.31وانحراف معياري قدره 0.967 مما يشير إلى أن الأفراد يمتلكون تفكير ايجابي للوصول إلى الأهداف .

10- جاءت الفقرة (10) والتي تضمنت "احفز نفسي باستمرار " في المرتبة العاشرة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.14وانحراف معياري قدره 0.833، وتفسيرها يعود إلى أن العمال لديهم قوة لتحفيز ذاتهم بشكل مستمر .

11- جاءت الفقرة (11) والتي تضمنت "انظر إلى الصعاب والعواقب كأنها نهاية المطاف ولا استسلم للفشل " في المرتبة الحادي عشر من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.07 وانحراف معياري قدره 0.923، مما يشير إلى أن عينة الدراسة لا يستسلمون للفشل بالرغم إلى نظرتهم إلى العوائق كأنها نهاية المطاف.

12- جاءت الفقرة (9) والتي تضمنت "عندما ابذل أي جهد في أدائي لعملي اشعر أنني استحق المكافئة " في المرتبة الثانية عشر من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي (4)وانحراف معياري قدره 1.069، وهذا دليل على أن أفراد العينة يميلون إلى تحفيز أنفسهم من خلال مكافئتها عند أي عمل يقومون به .

ثانياً- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

جدول (3-8): إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإبداع

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا				
1-تُشجع المؤسسة العامل على التفكير الإبداعي.	0	10	11	7	1	3.03	0.865	محايد	**5**
	%0	%34.5	%37.9	%24.1	%3.4				
2- تقبل المؤسسة الأفكار الإبداعية التي يطرحها العامل.	1	10	9	6	3	3	1.069	موافق	6
	%3.4	%34.5	%31	%20.7	%10.3				
3-توفر المؤسسة بيئة محفزة للعمل الإبداعي.	2	6	9	11	1	2.90	1.012	غير موافق	7
	%6.9	%20.7	%31	%37.9	%3.4				

4-تولي المؤسسة اهتماماً للقدرات الإبداعية للعامل في عمليات التوظيف والترقية.	2	6	9	10	2	2.86	1.060	غير موافق	8
	%6.9	%20.7	%31	%34.5	%6.9				
5-تمتلك المؤسسة نظاماً لقياس القدرات الإبداعية للعامل.	1	4	13	9	2	2.76	0.912	محايد	9
	%3.4	%13.8	%44.8	%31	%6.9				
6- تتوافر لدى المؤسسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية الإبداع لدى العامل.	2	19	4	4	0	3.66	0.814	موافق	4
	%6.9	%65.5	%13.8	%13.8	%0				
7-تمتلك المؤسسة نظاما لتطوير القدرات الإبداعية للعامل.	0	11	17	1	0	4.34	0.553	موافق	3
	%0	%37.9	%58.6	%3.4	%0				
8-تنتهج المؤسسة إستراتيجية عمل لطرح أفكار جديدة.	18	10	1	0	0	4.59	0.568	موافق جدا	1
	%62.1	%34.5	%3.4	0%	%0				
9-تعتمد المؤسسة على الإبداع للتنافس في السوق.	17	11	1	0	0	4.55	0.572	موافق جدا	2
	%58.6	%37.9	%3.4	%0	%0				
التقييم العام لإجابات المحور						**3.52**	**0.51**	-	

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإبداع**3.52**مما يدل أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت في الاتجاه موافق وبانحراف معياري **0.51**؛ وعليه هناك انسجام في أجوبة مجتمع الدراسة، وقد كان ترتيب العبارات تنازليا من أكبر وسط حسابي لأصغر وسط حسابي على النحو التالي:

1-جاءت الفقرة (8) والتي تضمنت " تنتهج المؤسسة إستراتيجية عمل لطرح أفكار جديدة" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.59 بانحراف المعياري قدره 0.568 ومدلولها أن مؤسسة تعمل على إتباع إستراتيجية عمل وهذا لخلق أفكار جديدة .

2-جاءت الفقرة (9) والتي تضمنت "تعتمد المؤسسة على الإبداع للتنافس في السوق" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.55 وبانحراف المعياري قدره 0.572.

3-جاءت الفقرة (7) والتي تضمنت "تمتلك المؤسسة نظاما لتطوير القدرات الإبداعية للعامل" في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.34و بانحراف المعياري قدره 0.553مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن 58.6من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

4-جاءت الفقرة (6) والتي تضمنت "تتوافر لدى المؤسسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية الإبداع لدى العامل" في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.66 و انحراف معياري قدره 0.814 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن 65.5من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

5-جاءت الفقرة (1) والتي تضمنت "تُشجع المؤسسة العامل على التفكير الإبداعي " في المرتبة الخامسة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.03و انحراف معياري قدره 0.814 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال محايد، إذ أن 37.9من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

6-جاءت الفقرة (1) والتي تضمنت "تقبل المؤسسة الأفكار الإبداعية التي يطرحها العامل "في المرتبة السادسة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 3 و بانحراف المعياري قدره 1.069؛ مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن 34.5من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

7-جاءت الفقرة (3) والتي تضمنت "توفر المؤسسة بيئة محفزة للعمل الإبداعي"في المرتبة السابعة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.90و بانحراف المعياري قدره 1.012مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال غير موافق، إذ أن37.9من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

1-جاءت الفقرة (3) والتي تضمنت " تولي المؤسسة اهتماماً للقدرات الإبداعية للعامل في عمليات التوظيف والترقية "في المرتبة الثامنة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.86 بانحراف المعياري قدره 1.060 مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال غير موافق، إذ أن 34.5من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

2-جاءت الفقرة (5) والتي تضمنت "تمتلك المؤسسة نظاماً لقياس القدرات الإبداعية للعامل"في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.76 بانحراف المعياري قدره 0.912 مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة ضمن مجال محايد، إذ أن 44.8من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا المطلب يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على مستوى الإبداع لدى المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

H_1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على مستوى الإبداع لدى المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار البسيط للتحقيق من وجود أثر التحفيز الذاتي على مستوى الإبداع لدى المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-9):نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين التحفيز الذاتي كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع

البيان	المتغير المستقل:التحفيز الذاتي				
المتغير التابع:الإبداع لدى المؤسسة	R معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	المحسوبة F	مستوى المعنوية sig
	0.586*	0.343	0.702	14.109	0.001

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط0.586=Rبين التحفيز الذاتي والإبداع لدى المؤسسة مما يوضح العلاقة المتوسطة بين هذين المتغيرين، حيث أن:

- إذا كان 0.3>فإن الارتباط ضعيف؛
- إذا كان 0.7>**R**>**0.3** فإن الارتباط متوسط؛
- إذا كانR>0.7 فإن الارتباط قوي.

بلغ معامل التحديد0.343=R، أي أن ما قيمته0.343 من التغيرات في الإبداع لدى المؤسسة ناتج عن التغير في التحفيز الذاتي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار0.702=B وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز الذاتي يؤدي إلى الزيادة في الإبداع لدى المؤسسة بقيمة 0.702، في حين بلغت قيمة Fالمحسوبة14.109، وهي دالة عن مستوى معنوية 0.001، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على مستوى الإبداع لدى المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص:

H_0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التحفيز الذاتي تُعْزى إلى البيانات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التحفيز الذاتي تُعْزى إلى البيانات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحاديone-way-anova للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي تعزى إلى البيانات الشخصية.

جدول رقم (3-10): نتائج التباين حسب البيانات الشخصية لعينة العاملين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	Sig مستوى المعنوية
الجنس	بين المجموعات	1.393	1.393	9.836	0.004
	داخل المجموعات	3.824	0.142		
السن	بين المجموعات	0.496	0.248	1.366	0.273
	داخل المجموعات	4.721	0.182		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	0.408	0.204	1.103	0.347
	داخل المجموعات	4.809	0.185		

المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.640	0.160	0.839	0.514
	داخل المجموعات	4.577	0.191		
الوظيفة	بين المجموعات	0.537	1.179	0.956	0.429
	داخل المجموعات	4.680	0.187		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	1.037	0.259	1.489	0.237
	داخل المجموعات	4.180	0.174		
الأجر المحصل عليه	بين المجموعات	1.414	0.471	3.097	0.045
	داخل المجموعات	3.803	0.152		

(*) وجود اختلاف دال معنوياً عند مستوى دلالة a<0,05.

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يمكن تحليل تباين اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي وفقًا للخصائص الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

-يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي تُعْزى إلى متغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig=0.004) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف جنس العمال.

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي تعزى إلى متغير الأجر المتحصل عليه، ذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (Sig=0,045)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0,05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الأجر الذي يتحصلون عليه.

- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول التحفيز الذاتي يُعْزى إلى متغيرات السن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية.

ومنه نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية .

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات مؤسسة نفطال–فرع المدية –نحو دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى المؤسسة واستعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة هم ذكور.
- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة هم من فئة من31إلى 40سنة.
- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة هم من فئة متزوج.
- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة لديهم مؤهل ليسانس.
- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة هم من فئة موظف إداري من حيث درجة الوظيفة.
- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة لديهم خبرة من 15إلى 20سنة.
- نسبة كبيرة من عمال المؤسسة هم من فئة 35000دج إلى 50000دج من حيث الأجر المحصل عليه.

نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي العام للتحفيز الذاتي كان مرتفعاً.
- المتوسط الحسابي العام للإبداع كان متوسطاً.

نتائج مستمدة من تحليل الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على مستوى الإبداع لدى المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

-يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول التحفيز الذاتييعزى إلى متغير الجنس والأجر المتحصل عليه.

-لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول التحفيز الذاتي يعزى إلى متغيرات السن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية .

خاتمــة

أولاً – ملخص عام للدراسة:

إن اهتمام المؤسسة بمواردها البشري يدل على وعيها بأهمية هذا العنصر لدى المؤسسة للدفع من اكتساب مهارات إبداعية وتحقيق أهدافها المسطرة لذا تسعى جاهدة لتوفير مناخ مناسب للإبداع لتشجيع العاملين، ويعتبر التحفيز من بين أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في زيادة مستوى الإبداع بما فيها التحفيز الذاتي.

حيث أن التحفيز الذاتي هو مولد النشاط والفاعلية في العمل وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة، ومؤسسة نفطال تعتبر من المؤسسات التي تعتمد على التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى المؤسسة وهذا بالاعتماد على ما تحصلنا عليه من نتائج في الفصل التطبيقي.

وعليه تم استعراض في هذه الدراسة فصلين نظريين وفصل تطبيقي. اشتمل الفصل الأول مفاهيم حول التحفيز والتحفيز الذاتي واهم عناصره بما فيها الإعداد والتحضير والتدريب والمرونة والمتعة ؛ وتم التطرق أيضاً إلى طرق ودوافع التحفيز الذاتي، وأهم الوظائف المناسبة للمحفزين داخليا، بالإضافة إلى العوامل الداخلية المساعدة على التحفيز الذاتي وأهمها تقدير الذات والثقة بالنفس والرغبة...الخ وتسليط الضوء على ثلاثية التحفيز الذاتي والتي تتكون من القوة والانجاز والعلاقات والاهتمام بالمقدمة والخاتمة؛ لأنها الركيزة لجلب الانتباه.

أما الفصل الثاني فتضمن على مدخل نظري للإبداع من خلال تعريفه وخصائصه وتم التطرق إلى عناصره بما فيها المرونة والطلاقة بالإضافة إلى أهمية الإبداع وأنواعه واهم المراحل التي يمر بها ودوافعه، كما تم التعرض إلى اثر التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى المؤسسة.

وفيما يخص الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تم دراسة حالة مؤسسة نفطال–فرع المدية –، وإسقاط الجانب النظري من الدراسة عليها حيث تم في البداية إعطاء لمحة عن المؤسسة من خلال التحدث عن مؤسسة الأم ثم فرع المدية بشكل خاص وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى أهم مهامها. وقد تمت الدراسة باستخدام استبيان موجه للعمال من أجل تقييمهم للتحفيز الذاتي ودوره في رفع مستوى الإبداع لدى مؤسسة نفطال، وتم الاعتماد في تحليل البيانات المسترجعة من العينات على برنامج الحزمة الإحصائية spss وهذا لاستخراج المؤشرات الدالة إحصائيا.

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

1-عدم صحة الفرضية الأولى والتي تنص على انه هناك تحفيز ذاتي منخفض لدى عمال المؤسسة.

2- عدم صحة الفرضية الثانية والتي تنص على انه يوجد إبداع لدى المؤسسة بمستوى منخفض

3- صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على مستوى الإبداع للمؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

4- صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود تباين في اتجاهات إجابات العاملين حول التحفيز الذاتي تعزى إلى البيانات الشخصية.

ثالثاً- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك اهتمام من قبل العمال للتحفيز الذاتي بمستوى مرتفع.

2- نتائج تقييم عمال المؤسسة للإبداع كان متوسط.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي للعمال على مستوى الإبداع للمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

4- توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات العينة حول التحفيز الذاتي للعامل تُعزَّى إلى البيانات الشخصية.

5- يساهم التحفيز الذاتي للعمال في مؤسسة نفطال- فرع المدية- في الإنتاج الجيد والارتقاء بنوعية الخدمة التي يقدمها للزبون.

6- يعد التحفيز الذاتي عاملاً أساسياً في التغلب على الصعوبات والتحديات التي تواجه العامل.

7- تعتبر الثقة بالنفس وتقدير الذات والرغبة والإيمان بالذات من العوامل الداخلية المهمة والمساعدة في تحفيز النفس.

رابعاً- اقتراحات الدراسة:

انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

1- ضرورة الاهتمام المؤسسة والعمال على حد سواء بالتحفيز الذاتي.

2- حث المؤسسات على عدم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية فقط.

3- زيادة الاهتمام بالإبداع والتطوير وتقليل الانشغالات الروتينية التي تعتبر معوقا للإبداع والتحفيز الذاتي.

4- على العامل البحث على الطرق والأساليب المساعدة على تحفيز ذاته بهدف تحقيق الأهداف والوصول إلى ما هو مخطط له.

5- أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من طرف المؤسسة باعتباره مورد أساسي فيها.

6- حث العاملين على ضرورة التحلي بالأفكار الايجابية والابتعاد عن كل ما هو سلبي.

خامساً- آفاق الدراسة:

في نهاية هذه الدراسة يمكن اقتراح المواضيع الآتية كآفاق للدراسة:

1- أثر التحفيز الذاتي على الأداء الوظيفي؛

2- علاقة التفكير الإيجابي بصنع القرار؛

3- التحفيز الذاتي ودوره في تحقيق التميز.

ملاحق

ملحق رقم (1): استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد.

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تمَّ إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرُّف على دور التحفيز الذاتي في رفع مستوى الإبداع لدى مؤسسة نفطال؛ لذا يُرجى من سيادتكما لتكرُّم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملةً لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم،علماً أن كافة البيانات التي سيتمُّ الإدلاء بها سوف تُعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفاً.

أولاً– البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: اقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ أكبر من41 سنة ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

المستوى التعليمي: ثانوي وأقل ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ مهندس ☐ أخرى ☐

الوظيفة : مدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس دائرة ☐ موظف إداري ☐

مسؤول وحدة ☐ أخرى ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ أكبر من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكبر من 10 إلى 15 سنة ☐

أكبر من 15 إلى 20 سنة ☐ أكبر من 21 سنة ☐

الأجر المحصل عليه: من 18000 إلى أقل من 25000 دج ☐ من 25000 إلى أقل 35000 دج ☐

من 35000 إلى 50000 دج ☐ أكبر من 50000 دج ☐

ثانياً- التحفيز الذاتي:

الرقم	العبارات	الدرجات				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
مدى تواجد التحفيز الذاتي لدى العامل:						
1	لديَّ دوافع داخلية عالية تجاه العمل.					
2	أسعى إلى تحقيق أهدافي وأدافع عنها.					
3	أصبر على نفسي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في العمل.					
4	أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطوُّر والنجاح.					
5	أشعر دائماً بأن العمل جزءٌ أصيل من حياتي.					
أساليب التحفيز الذاتي وأشكاله لدى العامل:						
1	أحرصْ على أن أتقن مهارةً واحدة على الأقل بشكلٍ متميِّز.					
2	لدي رغبةٍ جامحة في تحقيق أهدافي.					
3	أمتلك تفكيراً إيجابياً لتحقيق أهدافي.					
4	عندما أبذل أي جهد في أدائي لعملي أشعر أنني أستحقُّ المكافأة.					
5	أحفِّز نفسي باستمرار.					
6	أنظرُ إلى الصعاب والعواقب كأنها نهاية المطاف ولا أستسلم للفشل.					
7	لديَّ ثقةٌ عالية في نفسي على تقديم قيمةٍ جديدة للعمل الذي أعمل فيه.					

ثالثاً- مستوى الإبداع لدى المؤسسة:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تُشجع المؤسسة العامل على التفكير الإبداعي.					
2	تقبل المؤسسة الأفكار الإبداعية التي يطرحها العامل.					
3	توفر المؤسسة بيئة محفزة للعمل الإبداعي.					
4	تولي المؤسسة اهتماماً للقدرات الإبداعية للعامل في عمليات التوظيف والترقية.					
5	تمتلك المؤسسة نظاماً لقياس القدرات الإبداعية للعامل.					
6	تتوافر لدى المؤسسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية الإبداع لدى العامل.					
7	تمتلك المؤسسة نظاما لتطوير القدرات الإبداعية للعامل.					
8	تنتهج المؤسسة استراتيجية عمل لطرح أفكار جديدة.					
9	تعتمد المؤسسة على الإبداع للتنافس في السوق.					

ملحق رقم (2): توقيع الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأستاذ: مولوج كمال **الأستاذ: بولصنام محمد** **الأستاذ:سلام عبد الرزاق**







ملحق رقم (3): اختبار تباين الاستبيان

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	12

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	9

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز الذاتي و الإبداع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586[a]	,343	,319	,42668

a. Predictors: (Constant), التحفيز الذاتي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,452	,821		,551	,586
	التحفيز الذاتي	,702	,187	,586	3,756	,001

a. Dependent Variable: مستوى الابداع لدى المؤسسة

ملحق رقم (5): نتائج التباين:

جزء (أ): نتائج التباين حسب متغير الجنس

ANOVA

التحفيز الذاتي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,393	1	1,393	9,836	,004
Within Groups	3,824	27	,142		
Total	5,217	28			

جزء (ب): نتائج التباين حسب متغير السن

ANOVA

التحفيز الذاتي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,496	2	,248	1,366	,273
Within Groups	4,721	26	,182		
Total	5,217	28			

جزء (ج):نتائج التباين حسب متغير الحالة الاجتماعية

ANOVA

التحفيز الذاتي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,408	2	,204	1,103	,347
Within Groups	4,809	26	,185		
Total	5,217	28			

جزء (د): نتائج التباين حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

التحفيز الذاتي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,640	4	,160	,839	,514
Within Groups	4,577	24	,191		
Total	5,217	28			

جزء (هـ): نتائج التباين حسب متغير الوظيفة

ANOVA

التحفيز الذاتي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,537	3	,179	,956	,429
Within Groups	4,680	25	,187		
Total	5,217	28			

جزء (و): نتائج التباين حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA

التحفيز الذاتي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,037	4	,259	1,489	,237
Within Groups	4,180	24	,174		
Total	5,217	28			

جزء (ز): نتائج التباين حسب متغير الأجر المتحصل عليه

ANOVA

التحفيز الذاتي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,414	3	,471	3,097	,045
Within Groups	3,803	25	,152		
Total	5,217	28			

المراجـــع

أولاً _ باللغة العربية:

أ– الكتب:

1- إبراهيم الفقي، **أسرار القوة الذاتية: 7 أسرار خاصة جدا لبناء قوتك الشخصية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، سوريا، 2010.

2- إبراهيم الفقي، **أيقظ قدراتك واصنع مستقبلك**، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر العربية، 2008.

3- إبراهيم الفقي، **الثقة والاعتزاز بالنفس**، دار فري، مصر، 2007.

4- إبراهيم الفقي، **سحر القيادة: كيف تصبح قائدا فعالا**، ط1، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.

5- إبراهيم الفقي، **سيطر على حياتك**، دار النشر مكتبة عراس، الجزائر، 2013.

6- إبراهيم الفقي، **الطريق إلى النجاح**، ط1، النور للإنتاج الإعلامي والتوزيع، 2008.

7- إبراهيم الفقي، **الطريق إلى الامتياز**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

8- إبراهيم الفقي، **فن القيادة الفعالة**، دار الراية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2013.

9-إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.

10- إبراهيم الفقي، **قوة التحكم في الذات**، (د.ن)، (د.ت).

11- إبراهيم الفقي، **قوة التفكير**، (د.م)، 2007-2008.

12- إبراهيم الفقي، **المفاتيح العشرة للنجاح**، المركز الكندي للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، 1999.

13- أبو جادو وآخرون، **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل ألابتكاري للمشكلات**، دار الشروق ودار يافا العلمية، عمان، الأردن، 2004.

14- أحمد عزت راجح، **أصول علم النفس**، ط1، دار الفكر الناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.

15- ادارلي جي ام، **أيقظ عقلك**، ترجمة علي رمضان فاضل، دار الجزيرة، الجزائر، 2014.

16- أسامة بديع جناد، **الأصدقاء السبعة للنجاح**، دار الفكر آفاق المعرفة المتجددة، دمشق، سوريا، 2012.

17- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

18- جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009.

19- جوبتا برافين، ترجمة المغربي احمد، **الإبداع في القرن الحادي والعشرين**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

20- حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

21- حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

22- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

23- حسين رشوان، **الأسس النفسية والاجتماعية والابتكار**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.

24- حلمي المليجي، **سيكولوجية الابتكار**، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.

25- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، **التفكير الإبداعي**، بميك، ط1، القاهرة، مصر، 2004.

26- خبراء المركز الخبرات المهنية للإدارة، **منهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع والجودة**، ط3، بميك، القاهرة، مصر، 2004.

27- خيري خليلي الجملي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع**، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998.

28- زراق العصيمي، **دورة فن التحفيز الذاتي**، مركز زراق للتدريب عن بعد، 2005.

29- زيد محمد الهويدي و جهاد الجمل، **أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2003.

30- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

31- السيد علوه، **تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

32- شواهين وآخرون، **تنمية التفكير الإبداعي في العلوم والرياضيات باستخدام الخيال العلمي**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.

33- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، دار جامعية للنشر، عمَّان، 2000.

34- طارق محمد سويدان وآخرون، **مبادئ الإبداع**، ط3، (د.م)، 2004.

35- طاهر سعد الله، **علاقة القدرة غلى التفكير الابتكار بالتحصيل الدراسي**، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر، 1991.

36- طلعت منصور، **أسس علم النفس العام**، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2004.

37- عبد الرحمن توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، القاهرة، مصر، 2000.

38- عبد الرحمن فتحي، **الموهبة والتفوق والإبداع**، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1998.

39- عمار قسيس، **بسط حياتك**، ط1، الناشر العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.

40- فتحي جروان، **الإبداع مفهومه – معاييره – نظرياته –قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.

41-كريم الشاذلي، **عش عظيما**، دار الأجيال للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

42- محمد أحمد عبد الجواد، **أسرار التميز ومنطلقات التميز**، دار البشير الثقافة والعلوم، طنطا، 2000.

43- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات وظائف تقنيات**، ط2، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

44- محمد الزهيري، **قمم النجاح: 7 قمم للنجاح في الحياة الشخصية والعملية**، ط1، الإبداع الفكري، الكويت، 2009.

45- محمد عبد الجواد، **كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك، أفرادك، مؤسستك**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2007.

46- مدحت أبو النصر، **إدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب للنشر، القاهرة، ط2، 2014.

47- مدحت أبو النصر، **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**، مجموعة النيل العربي للنشر، مصر، 2004.

48- مصطفى سويف، **دراسات نفسية في الإبداع والتلقي**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1999.

49- نديم عكروش وآخرون، **تطوير المنتجات الجديد: مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

50- نوح بن يحي شهيري، **مهارات الاتصال**، ط2، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2011.

51- وفاء محمد مصطفى، **أسرار التميز والنجاح: تحكم في سلوكك الشخصي بتحقق التميز والنجاح**، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2001.

52- وفاء محمد مصطفى، **انطلق نحو القمة وتسلح بقواعد النجاح**، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003.

53- وفاء محمد مصطفى، **مفاتيح التميز والنجاح: حقق أحلامك بقوة تفكيرك الإيجابي**، ط1، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2004.

54- ياسر النصر، **كيف تصنع طفلاً متميزا**، دار الراية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2014.

55- يحيى عبد الحميد إبراهيم، **استراتيجيات النجاح وأسرار التميز**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2001.

ب- المجلات:

56- الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، ورقلة، جوان 2008.

57- وهيبة قرماش، " **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية** "، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر العلوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، جامعة الجزائر 3، العدد 8، جوان 2014،

ج أطروحات دكتوراه:

58- فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

59- محمود محمد الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما على الإبداع دراسة في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، مكتب الأسد، الأردن، 2007.

د- رسائل الماجستير:

60- الأخضر خراز، **دور الإبداع في اكتساب المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة EGTT، مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً**، رسالة ماجستير غير منشورة، التسيير الدولي للمؤسسات، مالية الدولية، جامعة أبي بكر بلقا يد، تلمسان، 2011،

61- توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

62- سليمان أمل محمد، **تنمية الطالب المبدع في الثانوية العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2005.

63- عبد الرحمن محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

64- عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسة العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009 .

65- منير حسن أحمد شقورة، **إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارسثانوية في محافظةغزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أصول التربية كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

66- مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العامليفي الوزارات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

هـ- مذكرات الماستر:

67- أسماء جلول، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

و- مقالات إلكترونية:

68- مجلة الابتسامة، www.ibtesama.com/vb/shawthresd-t-144594.html، تاريخ التحميل: 27 فيفري 2016.

ثانياً- باللغة الفرنسية:

69 -JEANLACHMAN, le financement des stratégies de l'innovation, Economica ,1993 .