

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND  
SCIENTIFIC RESEARCH

AKLI MOHAND OULHADJ UNIVERSITY

-BOUIRA-

COLLEGE OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مذكرة المنقحة:

## التحفيز وعلاقته بالإبداع الإداري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:

شادي فاطمة

اعداد الطلبة:

➤ دراجي سعيدة

➤ رمضان فتحة

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه كما يحبه الله ويرضى وأشكره على توفيقه وامتنانه لنا على إتمام هذا

البحث العلمي المتواضع، واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى من

شرفتنا بإشرافها على مذكرة التخرج الاستاذة "شادي فاطمة" التي لم تكفي حروف هذه المذكرة على

ايفاء حقها بصبرها علينا وتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في استكمال

هذا العمل، فجزاها الله عنا كل خير واعانها على تبليغ رسالة العلم.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

## الاهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل ولم أكن لأصل اليه لولا فضل الله علي أما بعد:  
أهدي عملي هذا الى والدي الكرام، الى سبب وجودي في الحياة ولم يبخل علي بشكل من اجل دفعي الى  
طريق النجاح "أبي" والى التي الجنة تحت قدميها ونبع الحنان "أمي" الى أخي محمد ولولم يكن معي  
وساندي في اجتياز البكالوريا لما كنت في هذا النجاح وفي هذا الموقف، والى عائلتي كلها من صغيرها الى  
كبيرها، الى صديقاتي والى كل انسان كان له الفضل في مساندي ومشاركتي في نجاحي.

سعيدة

## الاهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا الى أعلى وأعز الناس على قلبي رعاهم وحفظهم الله دوما لي  
الى من حملتني تسعة أشهر وكانت معي خطوة بخطوة أمي الحبيبة أدامها الله، الى أعز شخص منحني  
كل الاهتمام والاحترام أبي الغالي، الى ركيزة حياتي إخوتي أخواتي، الى كل من قام بتشجيعي وكان متقينا  
من نجاحي الدراسي وحتى العملي، الى زميلاتي دربي وجميع صديقاتي أحبائي جميعا الذين لطالما قدموا  
لي الدعم والتحفيز.

فتيحة

## الملخص:

لقد تناولت دراستنا هذه الحوافز وعلاقتها بالإبداع الإداري على عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء للعاملين من خلال تطبيق الحوافز من قبل المؤسسة كذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية وبين الإبداع الإداري، إضافة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحسين وتطوير الأداء للعاملين.

ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج لوصفي التحليلي من أجل دراسة الظاهرة بحيث طبق على عينة تتكون من 281 من العاملين في المستويات التشغيلية، كما اعتمدنا في عملية جمع البيانات على استبانة تتكون من ثلاث محاور وهي الحوافز المعنوية، الحوافز المادية، الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية : التحفيز - الإبداع - الإبداع الإداري

**Abstract :**

*This study has dealt with these incentives and their relationship to administrative creativity on the workers of the national paint corporation.*

*In green, which aimed to identify the level of employees through the application of incentives by the institution also identifies the relationship that exists between each of the material and moral incentives and between administrative creativity, in addition to recognizing the impact of incentives on improving and developing performance for employees.*

*On a sample of 287 workers at the operational levels, we also used the data collection process.*

*On a questionnaire consisting of three axes, with are moral incentives, material incentives, and administrative creativity.*

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
/	شكر وعرقان	
/	إهداء 1.	
	إهداء 2	
/	الملخص	
<b>قائمة المحتويات</b>		
/	قائمة الجداول	
ا - ب	مقدمة	
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الاول : الاطار العام للدراسة</b>		
3-2	الإشكالية	01
4	فرضيات الدراسة	02
4	اهمية الدراسة	03
4	أهداف الدراسة	04
5-4	أسباب اختيار الموضوع	05
5	تحديد المصطلحات	06
7 -6	الدراسات السابقة	07
8	التعقيب على الدراسات السابقة	08
<b>الفصل الثاني : التحفيز</b>		
12		تمهيد
13	تعريف الحوافز	01
14	التطور التاريخي للحوافز	02
15-14	المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز	03
16-15	أهمية الحوافز	04
17	أهداف الحوافز	05



18-17	خصائص نظام الحوافز	06
20-19	طبيعة نظام الحوافز	07
21	عناصر الحوافز	08
25- 22	أنواع الحوافز	09
31- 25	نظريات المفسرة لنظام الحوافز.	10
32- 31	أسس الحوافز	11
33- 32	طرق التحفيز	12
34	مجالات التحفيز	13
35- 34	العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز	14
37- 35	شروط نجاح عملية الحوافز	15
38- 37	دور الحوافز في المنظمات المبدعة	16
38	الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز	17
39	إيجابيات الحوافز	18
39	سلبيات الحوافز	19
40	خلاصة	
<b>الفصل الثالث : الابداع الاداري</b>		
42	<b>تمهيد</b>	
43	تعريف الإبداع الإداري.	01
44	أهمية الإبداع الإداري.	02
45	خصائص الإبداع الإداري.	03
46-45	عناصر الإبداع الإداري.	04
47	مراحل الإبداع الإداري.	05
48	خطوات العملية الإبداعية.	06
50- 49	مستويات الإبداع الإداري.	07
51- 50	أبعاد الإبداع الإداري.	08
52	مصادر الإبداع الإداري.	09
53-52	أنواع الإبداع الإداري.	10
54	أساليب الإبداع الإداري.	11
55-54	مرتكزات الإبداع الإداري.	12

56- 55	أسباب تبني الإبداع الإداري في المنظمات	13
58-56	نظريات الإبداع الإداري.	14
58	العوامل المشجعة للإبداع الإداري.	15
59	معوقات الإبداع الإداري.	16
59	كيفية لتعامل مع المعوقات.	17
60	خلاصة	
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة</b>		
63	تمهيد	
64	الدراسة الاستطلاعية	01
64	المنهج.	02
65	مجالات الدراسة.	03
65	مجتمع الدراسة	04
68- 66	عينة الدراسة	05
69- 68	أدوات جمع البيانات	06
70	الأساليب الإحصائية	07
72	خلاصة	
74	خاتمة عامة	/
79 - 76	قائمة المراجع	/
/	الملاحق	/

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	تصنيف الحوافز المعنوية و المالية و المادية	01
24	تصنيف الحوافز الإيجابية و السلبية	02
24	تصنيف الحوافز فردية وجماعية	03
25	تصنيف الحوافز الرسمية و غير الرسمية	04
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
66	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
67	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	08

# مقدمة

## مقدمة:

إن المؤسسات على اختلافها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية فإنها تعطي أهمية بالغة للمورد البشري، لما له من فوائد وأدوار يستطيع من خلالها تحقيق غاياتها المنشودة وذلك لكونه يتمتع بكافة الإمكانيات والمهارات المساهمة في تطويرها والصعود بها للأفضل، كمل تسعى جاهدة على المحافظة والاهتمام قدر الإمكان وبشتى الطرق عليه، هذا ما يؤدي إلى تقديمه أفضل وأحسن ما لديه لصالحها.

ولتطوير وتحسين العنصر ثم الازدهار والرقى بها لا بد أو الزامية توفير المؤسسة لنظام حوافز جيد يركز بالدرجة الأولى على تحفيز العمال قصد القيام وإنجاز عملهم الموكل لهم بكل اتقان وتفاني وهذا ما يعود بالنفع والايجاب عليها.

كما يجب أن تقوم هذه الأخيرة بتحقيق وتلبية كافة الحاجيات الإنسانية، واحترام كل الجهود والحقوق الفردية والجماعية للأفراد العاملين كل حسب قدرته وامكانياته العملية والادائية، وهذا ما يؤثر على الأداء المتميز والفعال لهم.

ومن هنا نجد أن نظام الحوافز داخل المنظمة يلعب دور جد مهم وبارز وذلك كونه يوقظ الحماس والدافعية والرغبة الشديدة في العمل للعامل مهما كان مجاله، ما ينعكس إيجابا على أدائها العام. بالإضافة إلى أنه يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى اخراج كامل طاقاتهم ومجهوداتهم بكل أنواعها العقلية والجسدية بهدف تحقيق أهدافها المرسومة والمخططة مسبقا على أرض الواقع.

وعليه فإننا نجد أن المؤسسات المتطورة دائما تسعى إلى التغيير والتميز من اجل البقاء والمحافظة على تمركزها، ولا يتم ذلك الا من خلال قدرتها وكفاءتها على تصميم وتفعيل نظام الحوافز والمتمثل في الترقية والعلوات كذلك الاوسمة والمداليات...الخ، ما يعمل على تشجيع ودفع الفرد العامل على طرح وإنتاج

أفكار ومعلومات من شأنها تغيير المؤسسة على ما هي عليه من أوضاع سائدة الى وضع جد أحسن وأرقى في جميع المجالات، وبالتالي فإنه ينتج عن هذا الأخير تحسين جميع منتوجاتها والتي تؤدي بدورها إلى جذب وإرضاء الزبائن والمستهلكين عن تلك المؤسسة وأدائها.

وبالتالي فإن عملية الابداع الإداري داخل المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام الحوافز، فكلما تمكنت واستطاعت هذه الأخيرة تصميم نظام حوافز جيد كلما انعكس ذلك على درجة وتفعيل الابداع داخلها وبشكل أكبر فيها.

ومن ناحية أخرى وحتى يقوم العامل بعملية الابداع لا بد أن تقوم المؤسسة بتوفير مجموعة من العوامل والتي تساعد على ذلك ومن هذه العوامل نخص بالذكر بيئة العمل والتي تعتبر عنصر جد مهم وفعال يدفع بالعامل إما للإبداع أو بعدم القدرة على خلقه وتجسيده نظرا لسوء البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وعدم ملاءمتها له.

كما لا يمكن أن ننسى عامل الحالة النفسية، بحيث أنه كلما كان العامل مرتاح نفسيا كلما حققت هذه الأخيرة أقصى وأرفع درجة من الابداع والتألق، وكلما كان غير مرتاح ومتوتر وتم ممارسة عليه الضغط بشكل كبير سواء كان ذلك من حيث المهام والوظائف والمسؤوليات... الخ كلما انعكس ذلك سلبا على عملية الابداع.

إذا ومن هذا المنطلق كله قد جاءت دراستنا هذه قصد التعرف على علاقة الحوافز بالإبداع الإداري وتضمنت على أربعة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

**القسم الأول:** يمثل الإطار النظري للدراسة والذي يتضمن ثلاث فصول سنعرضها كالآتي:

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي للدراسة ويشمل كل من صياغة الإشكالية، فروض الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، وكذا تحديد المفاهيم إضافة إلى عرض الدراسات السابقة لنفس دراستنا.

**الفصل الثاني:** الخلفية النظرية للحوافز وتضم تحديد مفهوم الحوافز، نشأتها، مراحل تصميم نظام الحوافز، أهميتها وأهدافها، أنواعها... الخ.

**الفصل الثالث:** الخلفية النظرية للإبداع الإداري ويشمل تحديد مفهوم الإبداع الإداري، أهميته، نظرياته، معيقات الابداع الإداري وكيفية التعامل معها، أساليبه، مستوياته، مراحلها، عناصره، أنواعه... الخ

**أما القسم الثاني** لهذا البحث فيتمثل في الجانب الميداني أو الجانب التطبيقي والذي احتوى على فصل واحد وهو كالآتي:

**الفصل الرابع:** تضمن هذا الأخير الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية أهدافها، مجالات الدراسة، ضبط العينة ومجتمعها الأصلي، وكذا المنهج المتبع في هذه الدراسة، أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في بحثنا.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1) الإشكالية
  - (2) الفرضيات
  - (3) أهمية الدراسة
  - (4) أهداف الدراسة
  - (5) أسباب اختيار الموضوع
  - (6) تحديد المفاهيم
  - (7) الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة.



## 1- الإشكالية:

يعتبر المورد البشري عنصر فعال ومؤثر على استمرارية وسيرورة المؤسسات بصفة عامة، فهو من أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها بطريقة جيدة وفعالة وذلك لضمان بقاء وتطور ورقي المؤسسات باختلافها، حيث أن هذه الأخيرة (المؤسسات) تركز على تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال تقديم الحوافز بكل أنواعها المادية والمعنوية للعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. فالمؤسسة وباعتبارها أصبحت من القوى المساعدة للنهوض بالعمل وتطويره فهي تعمل على تحفيز العامل على العمل بجد مما ينعكس على إنتاجية الفرد وتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحقيق نقطة مهمة وهي الولاء التنظيمي.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف بحاجة إلى أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث أنها توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف ما ينعكس على إنتاجية الفرد وهو ما تهدف إليه جميع المؤسسات. ومن هنا نجد أن معظم المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو صناعية فإنها تسعى إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وذلك عن طريق تحفيزه بمختلف الأنواع.

وهذا ما عرفته م زينب صلاح وهاب (2020) في دراستها الموسومة بعنوان واقع الحوافز ودورها في تنمية الابداع المنظمي، الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. إن المؤسسات أو المنظمات من القدم إلى غاية يومنا هذا في تغير دائم ومستمر من حيث الوظائف والمهام والإجراءات وهذه التغيرات الحاصلة في المنظمة تفرض بدورها ظهور الابداع الإداري باعتباره عملية جد مهمة وفعالة في تطور المنظمة واستمرار بقائها وإمكانية منافستها للمنظمات أو المؤسسات الأخرى فهذه الأخيرة (عملية الابداع الإداري) تقوم على خلق أفكار جديدة وأساليب فعالة داخل المنظمة وذلك قصد تطويرها والارتقاء بها في مختلف المجالات والميادين (اقتصادية، مالية، تكنولوجية.... الخ).

وعليه فإننا نجد أن مختلف التغيرات التي يقوم بها الابداع الإداري تعتبر المصدر الأول والرئيسي لرفع وزيادة إنتاجية المنظمة وبالتالي ينتج عنها ارتفاع مركزها وسلطتها وزيادة نفوذها على بقية المؤسسات الأخرى.

ومن جهة أخرى تساهم عملية الابداع في خلق طرق وتقنيات وأساليب جديدة ومنتطورة وذات كفاءة عالية بغية تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما عرفه هشام أحمد (1440) في دراسة الموسومة بعنوان دور الحوافز في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات، فالإبداع هو القدرة على تطبيق أفكار أصيلة لحل المشكلات وتطوير نظرياته وأساليب جديدة أو انتاج أشكال فنية أو أدبية أو فلسفية أو علمية.

من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة هشام أحمد عثمان (2015م) الموسومة بعنوان دور الحوافز في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات والتي تهدف إلى التعرف على مستوى الاهتمام بالحوافز في شركات التأمين السودانية ومستوى توفر القدرات الإبداعية للعاملين إضافة إلى دراسة زينب صلاح (2020) الموسومة بعنوان واقع الحوافز ودورها في تنمية الابداع المنظمي حيث هدفت إلى تشخيص طبيعة التأثير الذي يتحقق نتيجة اعتماد الشركة العامة للسجاد اليدوي للحوافز (المادية والمعنوية) في أداء عمالها.

وعليه فإن نجاح المؤسسة وتطورها في كافة القطاعات والمجالات يرتكز على نسبة تمكنها واستطاعتها في توفير الحوافز لعمالها والذي ينعكس بدوره على درجة الابداع الإداري لدى العمال في المؤسسة ومنه فإن المؤسسات بصفة عامة تسعى إلى ضرورة تحفيز وتشجيع مواردها قصد بلوغ أفضل وأعلى مستوى أداء عام لها، وبهذا ما يجعلها منظمة متصدرة على باقي المنظمات الأخرى والمنافسة لها في مجال عملها أو في مجالات أخرى.

إذا فإن عملية التحفيز عملية جد مهمة وهامة لتشجيع وخلق وتنمية الابداع الإداري في المؤسسة.

فمن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تدور حول التساؤل الرئيسي التالي:

**هل توجد علاقة بين الحوافز والابداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن**

**بالأخضرية؟**

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والابداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والابداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية؟

## 2- الفرضيات:

### 2-1 الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الحوافز والابداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

### 2-2 الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والابداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والابداع الإداري لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية.

## 3- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع الذي ندرسه باعتباره من أهم المواضيع المتعلقة بالإدارة إذ يتضمن مفهوميين مهمين وهما الحوافز والابداع الإداري في المؤسسة كما يعتبر هذا الموضوع من أبرز المواضيع التي تهتم بها المنظمات الحديثة، إذ تقدم هذه الأخيرة بتطوير كل الضروريات العلمية والوسائل والتقنيات التي تساعد العمال على الابداع الإداري في مختلف مجالاتهم.

## 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الحوافز في تحسين الأداء للعاملين
- التعرف على مستوى الأداء للعاملين
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية والابداع الإداري للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز المعنوية والابداع الإداري للعاملين في المؤسسة.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

إن انتقلنا لموضوع الحوافز وعلاقتها بالإبداع الإداري لم يكن عن طريق الصدفة وإنما راجع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تتمثل فيما يلي:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة الحوافز المطبقة والمعتمد عليها في مختلف المؤسسات وكيفية تأثيرها على الابداع الإداري للعاملين
- أن هذا الموضوع ذات علاقة وصلة باختصاصنا العلمي.

أسباب موضوعية

- محاولة تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وهما الحوافز والابداع الإداري
- أن للحوافز دور وأثر مهم وفعال في تشجيع وتفعيل وتنمية الابداع الإداري للعاملين
- توفر المادة العلمية المتعلقة بالجانب المعرفي.

6- تحديد المفاهيم:

**التعريف الاصطلاحي للحوافز :** هي مثير خارجي او مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل، التي تستعمل من طرف المنظمة وذلك قصد تحريك قدرات الموظفين الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم ووظائفهم على نحو أفضل هذا ما ينعكس بدوره إيجابا على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من جهة. (منال، 2015، ص55).

**التعريف الاجرائي للحوافز:**

هي مجموعة من العوامل التي تدفع بالعامل إلى بذل أكبر وأفضل جهد وعلى أكمل وجه أثناء القيام بالعمل الموكل إليه داخل المنظمة قصد تحقيق أهدافها مما يعود بالنفع والايجاب عليها.

**التعريف الاصطلاحي للإبداع:** هو عملية بسيطة لحل المشكلات بطريقة مناسبة، الى ادراكه على انه عملية تحقيق وتعبير كامل عن إمكانيات الفرد الفريدة والتميزة. (أيمن، 2008، ص12).

**التعريف الاجرائي الابداع:**

وهو مجموعة من الأفكار والمقترحات الجديدة التي يقوم بإنتاجها الفرد قصد تطوير أو تغيير وضع ما نحو الأفضل.

**التعريف الاصطلاحي للإبداع الإداري:** ويقصد به مزيج من القدرات المتمثلة في الاصاله، الطلاقة، المرونة، التي بدورها تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ اعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق أهداف بكفاءة وفعالية. (محمد الفاتح، 2016، ص333).

**التعريف الاجرائي الابداع الإداري:**

وهو الاتيان بمجموعة من الأفكار الجديدة والمتطورة والحديثة والعمل على تطبيقها وتجسيدها داخل المؤسسة سواء كان ذلك من قبل العامل أو من قبل الرؤساء بغية تطويرها والارتقاء بها إلى أبعد حد.

## 7- الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** هشام أحمد عثمان عبد الفتاح، دور الحوافز في تحقيق الابداع الإداري في المنظمات، دراسة تطبيقية على شركات التأمين السودانية في الفترة من 2015-2018، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاهتمام بالحوافز في شركات التأمين السودانية و مستوى القدرات الإبداعية للعاملين و ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و تحقيق الابداع الإداري حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة و الذي طبق على عينة مكونة من 110 من العاملين في المستويات التنفيذية و التشغيلية و ذلك من خلال استعمال استبانة معدة لذلك، إضافة إلى استخدام البرامج الإحصائية SPSS من أجل تحليل البيانات و من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن غالبية أفراد العينة ركزوا على أهمية مصدر الحوافز المادية على بقية المحاور الأخرى، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وتحقيق الابداع الإداري إضافة إلى توفر القدرات الإبداعية بدرجة كبيرة لدى العاملين بشركة التأمين السودانية.

**الدراسة الثانية:** زينب صلاح وهاب، واقع الحوافز ودورها في تنمية الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة للسجاد اليدوي 2020، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بالجامعة، العدد الثاني والستون معهد الإدارة الرصافة، قسم إدارة الكتب:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة التأثير الذي يتحقق نتيجة اعتماد الشركة العامة للسجاد اليدوي للحوافز المادية و المعنوية في أداء عمالها ، توضيح العلاقة المنطقية للحوافز كونها أحد المتطلبات الضرورية لتنمية الابداع في جميع العمليات الإدارية للشركة عينة البحث تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين الأول وهو المنهج الوصفي وذلك لإعداد الجانب النظري أما المنهج الثاني فهو المنهج الاستدلالي الذي اعتمد عليه في تحليل المعلومات و البيانات الواردة في استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض ، تم اختيار عينة قصدية من عدد من العاملين في الشركة (الشركة العامة للسجاد اليدوي) و تمثلت هذه العينة من 50 موظف في الشركة ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : اهتمام الشركة بالحوافز المعنوية من خلال تدريب العاملين لتحسين أدائهم في العمل، إضافة إلى أن البحث قد وجد أن هناك تأثير ذات دلالة معنوية للحوافز في الابداع المنظمي.

**الدراسة الثالثة:** أنساعد رضوان، دزروخي فيروز، د مختار رحماني حكيمة دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس مجلة البديل الاقتصادي العدد العاشر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الموظفين لأنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس، أيضا محاولة تحديد العلاقة بين أنظمة الحوافز والابداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على البرنامج الاحصائي SPSS في عملية التحليل الاحصائي إذ تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 65موظف موزعة عليهم الاستبانة قصد جمع البيانات وتحليلها ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- نتائج الدراسة أن مستوى استجابات المبحوثين لأنظمة الحوافز المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وذلك راجع لعدة عوامل عدم تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول من طرفه، غياب المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، عدم الاهتمام بالاقترحات والمبادرات المقدمة من طرف المسؤولين.
- نتائج خاصة بمستوى الابداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى انتخابات الموظفين لأبعاد الابداع الإداري جاءت منخفضة وذلك راجع لعدة عوامل هي غياب روح المجازفة في أدائه، الموظفون بالمؤسسة لا يملكون القدرة لمعرفة مشكلات العمل قبل حدوثها.

#### 8. التعقيب على الدراسات:

قمنا بعرض مجموعة من الدراسات حيث تضمنت متغيرين الدراسة في عدة جوانب، اذ كانت لهذه الدراسات كلها علاقة بمجال دراستنا، فقد وجدنا أن كل الدراسات تشمل على متغيري الدراسة معا (الحوافز وعلاقتها بالإبداع الإداري) ومن خلال اطلعنا على الدراسات السابقة وجدنا أنها تحتوي على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، تتشابه أو تختلف مع دراستنا الحالية وتتجلى فيما يلي:

#### أوجه التشابه:

- تشابه كل من الدراسات السابقة ودراستنا الحالية في تناولها متغيري الدراسة معا وهما الحوافز والابداع الإداري.
- تتفق كل من الدراسات السابقة وحتى الحالية في مجال تطبيق الدراسة فقد كانت كلها داخل الشركة.

- اعتمدت كل الدراسات السابقة وحتى الحالية على أداة بحث واحدة وهي الاستبيان.
- جميع الدراسات استعملت المنهج الوصفي، إضافة الى استخدام المنهج الاستدلالي في الدراسة الثانية.
- تتفق كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الأهداف والتي تشمل التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية وبين الابداع الإداري.
- تتقارب جميع الدراسات السابقة في النتائج المتحصل عليها وهي أن هناك علاقة بين الحوافز بنوعها وبين الابداع الإداري، كما ان لها اثر واضح في تنمية وتشجيع الابداع الإداري.

#### أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث حجم العينة المأخوذة فقد كانت أصغر عينة بحثية هي 50 في دراسة زينب صلاح وهاب، بينما أكبر عينة هي 281 في دراستنا الحالية.

#### الإستفادة من الدراسات السابقة:

- من خلال عرضنا للدراسات السابقة فإننا استفدنا على أهم النقاط التالية:
- ضبط الفرضيات مع بناء الإشكالية.
- تصميم الاستبيان.
- إثراء الجانب النظري.

# الفصل الثاني: الحوافز

## تمهيد

1. تعريف الحوافز
2. التطور التاريخي للحوافز
3. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
4. أهمية الحوافز
5. أهداف الحوافز
6. خصائص نظام الحوافز
7. طبيعة نظام الحوافز
8. عناصر الحوافز
9. أنواع الحوافز
10. نظريات المفسرة لنظام الحوافز.
11. أسس الحوافز
12. طرق التحفيز
13. مجالات التحفيز
14. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
15. شروط نجاح عملية الحوافز
16. دور الحوافز في المنظمات المبدعة
17. الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز
18. إيجابيات الحوافز
19. سلبيات الحوافز

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

من أهم وأبرز الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة موضوع الحوافز، إذ كان لها اهتمام كبير من قبل الباحثين والعلماء وذلك لأهميتها البالغة في الحياة العملية أو الوظيفية بصفة عامة، وبالنسبة للفرد بصفة خاصة حيث انها تدفع العامل على بذل أحسن وأقصى جهد له من أجل أداء العمل على أكمل وجه، وبهذا يؤدي إلى الرفع من مستواها العملي من جهة، وتحقيق أعلى إنتاجية لها في مختلف مجالات عملها.

ومن هنا فإن نجاح أو تطور أي مؤسسة يعتمد على مدى إمكانيتها وقدرتها على تصميم نظام حوافز فعال وهذا ما يساعد على تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق فإن الحوافز بصفة عامة تتطلب أسس ومراحل يجب أخذها بعين الاعتبار داخل المنظمة بالإضافة إلى أنواعها وأهميتها وأهدافها وتطورها وهذا ما سيتم عرضه بالتفصيل في هذا الفصل.

### 1. تعريف الحوافز:

#### 1-1 : التعريف اللغوي:

هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء، والحفز في المعجم مقاييس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه. (حليمة، 2017، ص169).

نقول حفز أي حثه وحركه، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما. (محمد الحسن، 2010، ص18).

الحوافز جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى دفعه من خلفه لتهيأ للمضي فيه. (لكحل، 2018، ص9).

#### 1-2 : التعريف الاصطلاحي:

لقد تعددت وتنوعت تعاريف الحوافز ومن هذه التعاريف ما يلي:

- الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (محمد الفاتح، 2013، ص166).
- الحوافز تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال اتباع حاجاته ورغباته المعنوية. (يوسف حجيم، 2015، ص89).
- هي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد. (علي، 1979، ص327).
- الحوافز هي مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. (نجم، 2010، ص334).
- ويعرف كل من ستيرزومورتر "التحفيز" بأنه الفعل الذي يعمل على تحريك الأفراد لتحقيق رغباتهم. (سعيد، 2021، ص6)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات والعوامل الخارجية التي تؤثر على القوى الداخلية للفرد وذلك من أجل توجيه سلوكيات المورد البشري باتجاهات معينة بهدف خدمة المصالح المشتركة للمورد البشري من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

## 2. التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر بدأت الإدارة العلمية بتمييز الحوافز بثلاث مراحل وهي:

أ- **المرحلة التقليدية:** تمثلت هذه المرحلة بالنظريات التقليدية في الإدارة حيث اعتبرت الشركة وحدة اقتصادية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية حسب النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" أن الفرد بطبعه كسول وغير طموح ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية وركزت على الحوافز المادية فقط، كما ظهرت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" التي اعتمدت على التحفيز المادي كأساس لزيادة الإنتاج.

ب- **مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:** تعتبر هذه المدرسة أن الشركة عبارة على نظام كبير ومعقد التكوين ويتكون من أجزاء متباينة في الأداء وأهمها الجانب الإنساني وتتنظر إلى العنصر البشري باعتباره مشاعر وأحاسيس ويعمل داخل جماعات.

ج- **المرحلة الحديثة:** لقد حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء المراحل السابقة مستفيدة من التجارب وتمثلت نظريات الحديثة بنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم.

كما أن هذه المرحلة تنتظر إلى الشركة باعتبارها نظام مفتوح وليس مغلق، وقد دعت هذه المرحلة إلى ربط الحوافز بالإنتاج ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون سواء كانت حوافز مادية أو معنوية مع ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة عند وضع خطط الحوافز. (زينب، 2020، ص 250).

## 3. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد يجب عليها أن تمر بعدت خطوات وهي كالتالي:

### أولاً: مرحلة الدراسة والإعداد:

تقوم الإدارة بإجراء دراسات تفصيلية لمجموعة من العوامل السياسية والإدارية والاقتصادية والقانونية أي من حيث تركيب الأفراد العاملين، دوافعهم، حاجاتهم واتجاهاتهم وكذلك النظر إلى نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها بالإضافة إلى دراسة سياسات الأفراد الأخرى وأيضا النظر إلى القيم السائدة في مجتمع المنظمة ومفهوم الحقوق والواجبات.

### ثانياً: مرحلة وضع الخطة:

- نعني بذلك تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى ثم لبدأ في وضع خطة خاصة بنظام الحوافز والتي ولا بد أن تسير على حسب خطوات:
- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين
  - تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي
  - تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة
  - تحديد الحد الأدنى للوظيفة.

### ثالثاً: مرحلة تجريب الخطة:

أي قبل وضع الخطة يجب تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كعقد لقاءات مع العاملين ومناقشة ووضع الخطة لتأكد من سلامتها وملاءمتها.

### رابعاً: مرحلة التنفيذ والمتابعة:

على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء تعديلات للخطة لكي يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل وهنا يجب على الإدارة أن تقوم بمتابعة خطة الحوافز لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها ومن ثم اتخاذ علاج مناسب لاستمرار نجاحها مستقبلاً. (محمد، 2016، ص11).

### 5. أهمية الحوافز:

تبدئ أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

#### أ- أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السعي سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً، أي يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على التقدم والنمو.

#### • أداة للتغذية المرتدة:

يسعى معظم الأفراد للوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، واستجابة في رغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، إشباع سعي لغرائزهم في حب الاستطلاع.

• دعم المالي:

يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

ب- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

• إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الأفراد الجماعة ويجب على الأفراد اثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسب للمنافسة والتحدي.

• تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح مشاركة الأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

• تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية والمهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

• التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:

تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ على مكانتها بهذا يستعدي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

• التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

ومنها تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختيار والتعيين والتدريب، تقييم الأداء والأجور، وتؤثر هذه الأنشطة المجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

• تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:

تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. (محمد الفاتح، 2016، ص300.298).

5. أهداف سياسة الحوافز:

- إن الهدف من وضع نظام الحوافز يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع. (محمد بن دليم القحطاني، 143، ص184).

6. خصائص نظام الحوافز:

- يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحديد الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحديده في شكل يجب تقديره وقياس أبعاده.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.

تحديد معدلات الأداء:

- يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.
- أ- يتسم النظام الفعال للحوافز: بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، ولا يفقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- ب- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.
- ج- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام لإمكانية تطويره أو تعديله بعض معايير إذا استدعى الأمر ذلك.
- د- التوقيت المناسب: تتعلق فعاليتها في تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة. (محمد الفاتح، 2016، ص306).

إضافة إلى أن هناك خصائص أخرى لنظام الحوافز تتمثل فيما يلي:

- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطأه.
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الإدارة على أهميتها، وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو متساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- العقلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف العامل أو مجموعة من العاملين سواء ا إيجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا أنواعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم. (مدحت، 2014، ص175-176).

### 7. طبيعة نظام الحوافز:

كي يكون نظام الحوافز جيد لابد ان تتوفر فيه بعض المميزات التي تجعل منه نظاما فعالا وذو نتائج إيجابية من بين هذه المميزات نذكر منها السلوك الذي يؤثر على المنظمة وكذا المنهج العلمي التي تركز عليه المنظمة عند تصميمها لنظام الحوافز وهذا لكي يكون نظام الحوافز سليما وفعالاً:

#### • السلوك الذي يهتم المنظمة التأثير فيه:

هنا تحتاج الإدارة الى ثلاث مجاميع مختلفة من سلوك الفرد ذات صلة بعملية التحفيز وهي كما يلي:

- سلوك الالتزام بقيام واتجاهات مهمه للعمل والتي تشمل الانضباط والمواظبة والعلاقات مع الاخرين والأمانة والمحافظة على الموارد المساهمة بتطوير المنظمة وبقائها وغير ذلك من سلوك لا يمكن حصره خارج المنظمة.
- وكمثال عن هذا: بعض المدارس والعسكريين يلتزم المنتمين اليها بلباس معين وسلوك معين هذا الفعل يتطلب درجة عالية من الولاء لأي مؤسسه او منظمه.
- سلوك الانجذاب والابتعاد عن المنظمة: يقصد بها تمكن المنظمة وجذب الافراد والاحتفاظ بهم والتقليل من استعدادهم من تركها.
- سلوك اداء العمل المسند الى الفرد: وهذا السلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة (سعاد ناتف، 2001، ص 348، 349)

#### • المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز:

لابد للمنهج المطلوب لنظام الحوافز في المؤسسة أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبة الفرد العامل بها دون مراعاة أي اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاته وحقيقة دوافعهم ومن هنا يتم توضيح الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم ايجابية وفعالية الحوافز وحلها لمشكلة التعرف على رغبة الفرد وحاجاته بطرق مختلفة وقد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو مؤتمرات يتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء بين ممثلي الإدارة وبين العاملين من اجل التعرف على وجهات نظر ورغبات العاملين.



لذا في المنهج السليم لوضع نظام حوافز فعال لابد ان يركز على المقومات الآتية:

- اختيار انواع الحوافز مع احتياجات الافراد واهميتها النسبية.
  - متابعة تطبيقية للتأكد من كفاءته.
  - تحديد اولويات الاحتياجات لضمان فاعليه اداء الافراد والاداء التنظيمي
  - اعلان عن نظام الحوافز لكافة افراد التنظيم والتأكد من فلسفته
  - تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد او ظروف المنظمة.
- (علي السلمي، 1985، ص 316-317).

• **متطلبات الرئيسية لأعداد وتنظيم نظام الحوافز:**

تتجلى هذه المتطلبات لإعداد وتصميم وتنفيذ الحوافز في ثلاث جوانب وهي:

- **متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:** تتمثل البنية الأساسية في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل ركائز أساسيه لنظام الحوافز وهي:

**الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي للعلاقات الرسمية والادوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى تفاعل بين العاملين.

**وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف الى توفير البيانات الأساسية على الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفية التي تحدد واجبات شاغلي الوظيفة والظروف التي تمارس فيها.

**نظام الاجور والمرتبات:** يقصد بها الاجر الاساسي الذي يتم تحديده على اساس تقييم الوظائف، ويعكس الهيكل في المنظمة، الفروق في خصائص الوظائف في داخل المؤسسة، وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

**نظام تقييم الاداء:** ويهدف هذا الى التعرف على انتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك من خلال مقارنه الاداء الفعلي بالأداء المستهدف. وتستخدم نتائج تقييم الاداء في عدة مجالات كالترقية، التحفيز المادي والنقل.

- **متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:** يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر تتمثل في:

القواعد التي تتعلق بكيفية ربط الاداء بالعائد المتوقع ومن هذه القواعد على سبيل المثال نذكر:

✓ التوزيع الداخلي للحوافز على الافراد.

✓ تحديد نصيب الافراد من الحوافز.

- ✓ النماذج وتشمل مجموعه من السجلات المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الاداء.
- الاجراءات: وتعلق بكيفية تطبيق مجموعة من الخطوات والمتابعة وخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.
- متطلبات ادارة نظام الحوافز: وتعلق هذه المتطلبات بشروط العامة التي تساهم في تشغيل واداره النظام بفعالية ومن هذه المتطلبات:
  - ✓ عدالة الحافز وكفاءته.
  - ✓ اقرار هدفها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
  - ✓ ان تأخذ شكل الاستمرار في نظام ادائها.
  - ✓ ارتباطها واتصالها مباشره بدوافع العامل وبواعثه.
- ✓ أن ترتبط ارتباطا وثيقا برسالة واهداف المؤسسة. (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص487)
- وبالنسبة لمراحل تصميم نظام الحوافز ولقد تطرقنا اليها سابقا فهي جد مهمه وليس من السهل تصميم نظام الحوافز كما انه لا يمكن ان يقتبس نظاما في منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة وهذا يعني أنه يتناسب مع أهداف المنظمة، استراتيجياتها وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب طبيعة الاداء وطريقه قياسه. (راويه حسن، 2004، ص261)

## 8. عناصر الحوافز:

- هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز فتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:
- أ- القدرة:
- فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.
- ب- الجهد:
- الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالتطبيق المؤهل لا يجب أن يبذل جهد أو ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج- الرغبة:

إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.  
(محمد الحسن التيجاني يوسف، 2010، ص20).

9. أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق الى حوافز فردية وجماعية وأيضا يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة الى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة:

أ- من حيث المحتوى:

• حوافز مادية:

وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب اتباعها في شكل نقدي وتتمثل في الأجر والمكافآت المادية والمشاركة في الأرباح ... الخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية الى حوافز مادية مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن... الخ.

• حوافز معنوية:

وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل نقود العامل الأساسي فيها وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، حيث تبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معا الحوافز المادية والحوافز المعنوية فعلى سبيل المثال نجدان الترقية يمكن النظر إليها على أنها نوع من الحافز غير المادي حيث تمثل المكافآت هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد ان الترقية تتضمن أجرا أعلى في العادة، وبالتالي فالمكافآت هنا تتضمن عائدا ماديا أيضا، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأفراد يسعون للترقية لأنه تحقق لهم حافزا ماديا ومعنويا.

ب- من حيث الفلسفة:

• حوافز إيجابية:

تهدف الحوافز الإيجابية الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثارة التي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدم والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

• حوافز سلبية:

تسعى الحوافز السلبية الى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالعقوبات من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في قائمة خاصة تنتشر على العاملين بالمشروع. (محمد الفاتح محمود بشير، 2013، ص166.168).

الجدول رقم 01 الشكل الأول لتصنيف الحوافز

حوافز مادية	حوافز مالية	حوافز معنوية
ظروف العمل الملائمة	الحصول على الراتب	الثناء والمدح والتشجيع
تحسين بيئة العمل	أجر الوقت الإضافي	التقدير والجوائز التقديرية
تحسين أدوات العمل	العلاوات الدورية	بطاقات تهنئة
توفير أدوات عمل حديثة	العلاوات الاستثنائية	مداليات الإنجاز
	المكافآت المالية بطاقات السفر	التدريب

الجدول رقم 02 الشكل الثاني لتصنيف الحوافز:

حوافز سلبية	حوافز إيجابية
<p>توبيخ والتحذير، الإنذار والجزاءات، الخصم من الراتب</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إلغاء البدلات</li> <li>- إلغاء الوقت الإضافي</li> <li>- حجب المعلومات</li> <li>- حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.</li> </ul>	<p>وهي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تمييزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية والأمثلة السابقة تعتبر أمثله على الحوافز الإيجابية.</p> <p>ويمكن إضافة الأمثلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير المعلومات</li> <li>- إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.</li> </ul>

جدول رقم 03 الشكل الثالث لتصنيف الحوافز:

حوافز جماعية	حوافز فردية
<p>وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك وتوزيع المكافآت بينهم بنسب معينة تقرها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.</p>	<p>وهي التي تصرف للعاملين فرادى وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية وقد تكون إيجابية أو سلبية فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها (علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية...الخ). للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.</p>

جدول رقم 04 الشكل الرابع لتصنيف الحوافز:

حوافز رسمية	حوافز غير رسمية
ويقصد بها أن الحوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها: الترقية العلاوات...الخ.	ويقصد بها الحوافز التي لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة ومن أمثلتها: الثناء والشكر الخطاب، تقدير غير رسمي.

الجدول رقم 1 و2 و3 و4 تمثل تصنيفات الحوافز (مدحت محمد، 2014، 162.153)

التصنيف الخامس:

يصنف علي محمد الوهاب تصنيفا خامسا للحوافز وهي حوافز أساسية وحوافز بديلة. ويقصد بالحوافز الأساسي ماديا كان أو معنويا، فرديا أو جماعيا وذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على الحافز، ولكن يحدث أحيانا أن الإدارة لا تستطيع تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين، إما بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة عدد العاملين، وهي في نفس الوقت تزيد إرضاء أكبر عدد ممكن منهم، حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعور بالحرمان عند ما يقارنون بعضهم بعضا، وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة لحوافز بديلة، بمعنى أن تعطي الأفراد حوافز أخرى، حيث تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي وقيل ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية ويجب أن تنتبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم للحوافز البديلة فقد يقبلها البعض راضيا، ويرفضها آخرون ويستتكرها بعضهم، وربما سببت إحباطا لنوعية معينة من الموظفين. (مدحت محمد، 2014، ص162.153).

10. نظريات المفسرة لنظام الحوافز:

لقد تعددت وتنوعت نظريات التي اهتمت بدراسة وفهم نظام الحوافز وهي كالآتي:

• نظريه الإدارة العلمية

يتأسسها فريدريك تايلر الذي يعتبر المؤسس الفعلي لهذه النظرية إذ قام بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءات العامل وتزيد من إنتاجيته حيث حاولت هذه الأخيرة تفسير سلوك العامل داخل المنظمة وافترضت بأن الأفراد كسالى وأنهم انفعاليون ومن ثم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة.

ويرى صاحب هذه نظرية أنه حتى يصل الفرد للمستوى المطلوب لا بد له من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية بحيث أن الأجور العالية تؤدي الى بذل المزيد من الجهد مما يزيد الإنتاج والأداء أي أن كل إنتاجه يقابلها أجر أعلى وبهذا فإن الحوافز لا تمنح إلا للعامل الأفضل والذي يحقق أعلى مستويات محددة للإنتاج، أما بالنسبة للعامل ذو الكفاءة المنخفضة والذي لا يستطيع أن يصل إلى مستوى محدد فإن الإدارة هنا تقوم إما بالعمل على تدريبه أو بنقله إلى مؤسسه أو وظيفة أخرى تناسب مستواه.

كان لهذه النظرية افتراضين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي الى الكفاية الإنتاجية، ويقصد بالأساليب العلمية إيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتنفيذ العمل في أقل وقت وبأقل جهد
- الكسب المادي ويعتبر الحافز الأكثر أهمية إذا اعتمدت هذه الأخيرة على زيادة انتاجية العامل والعمل على تحفيزه بالرغم من مزايا هذه النظرية إلا أنها تعرضت للعديد من النقد وهو لها نظرة الإنسان على أنه آلة يمكن التحكم والسيطرة عليه من خلال تقديم ومنح الحوافز
- تركيزها على التنظيم الرسمي العلاقات الرسمية في المنظمة والنظر في التنظيم والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المنظمة أنه شر لا بد من التخلص منه.
- تجاهل تايلور تماما لوجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الاداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبار ان الاجر هو الحوافز الوحيد للعمل.

#### • نظرية الحاجات (ابراهيم ماسلو )

- نشر ابراهيم ماسلو سنة 1943 نظريته دافعية الإنسانية والتي تعرف بتدرج الحاجات كما قام بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي، بحيث أسست نظريته على البحوث والتجارب، فكان يرى أن دوافع الإنسان تنظم في متصل الدوافع الأولية (الفيزيولوجية والبيولوجية )، وضمت نظريته افتراضات هي:
- إذا تم اشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
  - أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب اتباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الانسان.
  - ووفقا لهذه النظرية فان للفرد خمسة انواع من الحاجات التي تم ترتيبها في تدرج هرمي تتمثل في:

❖ الحاجات الفيزيولوجية:

وهي كل الحاجات الرئيسية للفرد التي لا غنى عنها مثل الطعام، الشراب، الراحة، النوم، الهواء ... الخ. فهي تعمل على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه وتعد أقوى الحاجات الإنسانية.

❖ الحاجة الى الامان:

ويقصد بها الحاجات التي تعبر عن الرغبة في الحماية من المخاطر وكل ما هو مهدد له، المرض، الشيخوخة .... الخ، وينظر لهذه الحاجات الخاصة بالأمان على انها محاولة لتأمين منصب العمل بالأجر الكافي والتأمين.

❖ الحاجة الى الانتماء:

يقصد بها رغبة الفرد الشديدة في الانتماء للآخرين وبقبول الاخر له وهذه الحاجات تحقق التفاعل الاجتماعي خاصه الرغبة في الانتماء الى الجماعة، سواء الرسمية أو غير الرسمية منها

❖ الحاجة الى التقدير:

وتتمثل في حاجه الفرد لأن يشعر بأنه يساهم بدور إيجابي في المنظمة يؤهله للحصول على تقدير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وهذا بالإضافة إلى تقديره الذاتي لنفسه.

• نظريتي "x" و"y":

صنف دوجلاس ماكريجور النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته إلى نظريتين أساسيتين هما:

نظريه "x"التقليدية نظريه"y" الإيجابية

نظرية x=تقوم على الافتراضات التالية

✓ الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل

✓ لا يريد تحمل المسؤولية وهو خامل

✓ يفضل دوما ان يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل

✓ العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل

✓ لا بد من توفير رقابة شديدة على الإنسان لكي يعمل

✓ الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز في العمل

- ويرى دوجلاس ما كريجور أن الفئة الأولى من المدراء(x) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة

سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتببات والحوافز أنها لا تخرج من كونها(الجزرة

الذي يسعى العامل للحول عليها في مقابل أدائه)، وعليه لكي تتمكن الإدارة للقيام بأعمالها يجب



عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والاشراف والرقابة المحكمة ، وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (x).

### نظرية "y"

تخالف هذه نظريه تلك الافتراضات الموجودة في سلوك البشري والتي وردت في نظريه X التي وضعت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعة هذه البشرية وتتاست بدوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الافتراضات التي تشكل بعض مظاهر سلوك الانساني وإلى جانب إيمان هذه النظرية بدوافع العمل وحاجات العاملين فهي الأخرى تحاول تقديم الافتراضات التي تشكل بعض مظاهر سلوك الانساني وتتجلى فيما يلي:

الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لدفع العاملين لبذل الجهد وإنما العامل بنفسه يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الهدف.

إن العنصر البشري وتحت ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها

يعمل الإنسان آملاً في الحصول على مكافأة لا خوفاً من العقاب كما يقال.

إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة أن

العمل يمكن ان يكون له مصدرا للرضا كما يمكن ان يكون له مصدر عقوبة (لكحل منيف، 2018، ص30

(36\_

### • نظريه اي ار جي

تتشابه هذه النظرية نظرية ماسلو السابقة الى حد ما ولكنها حاولت إعادة التصنيف للاحتياجات الى

ثلاثة أنواع و هي:

**احتياجات البقاء:** وهي مرادفة للاحتياجات الفيزيولوجية والاحتياجات الأمان في النظرية السابقة

**احتياجات الارتباط:** وهي مرادف للاحتياجات الاجتماعية

**احتياجات النمو:** وهي مرادف لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة، ويقصد به أن

الإنسان في حاجة إلى الشعور بالنمو الشخصي والتحقيق إنجازات من أجل التقدير.

بالرغم من التطابق الملحوظ بين النظريتين إلى أن هذا لا يعني عدم وجود اختلاف بينهما والذي

يظهر في أن الاحتياجات بالنسبة لنظرية أي آر جي لا تتبعها هرما كما سبق وذكر ماسلو بل وإنما قد

يعمل الفرد على تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في وقت واحد ولا يوجد أي تسلسل محدد لها.

• نظريه العاملين لهيرزبرج

وتضمن هذه النظرية مجموعتين من العوامل تتمثل فيما يلي:

**المجموعة الأولى:** وهي التي تسمى بالعوامل الصحية من قبل هيرزبرج وتشمل الاستقرار الوظيفي أي الشعور باستمرارية العمل والأمان.

**المنزلة المناسبة:** وتشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل...الخ.

**الإشراف والذاتية:** وتعنى القدرة على التحكم الذاتي في كيفية أداء والقيام بالعمل، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

. ظروف العمل وتشمل كل وسائل العمل والراحة والأمن إضافة إلى أدوات العمل.

. عدالة نظم المؤسسة

**المجموعة الثانية:**

وهي التي تعرف بمجموعة الحوافز تتضمن : التقدير من الرؤساء أو الزملاء، فرص النمو والتي يقصد بها الشعور بوجود فرص للتزقي والتطور وارتفاع الدخل، الانجازات هي وجود مجال لتحقيق الانجازات وتطور الأداء المطلوب، تحمل المسؤوليات أي إمكانية وجود فرص للتحمل مسؤوليات واتخاذ القرارات وقيادة الآخرين (ميرفت توفيق، 2011، ص 51-52).

- الحاجة إلى الاستقلال

الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

- الحاجة إلى القوة

نجد الذين لديهم هذه الرغبة يبحثون فرصا كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة

• نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في حاجات الجسمية حاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين فان الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

يساهم في هذه النظرية عدد من العلماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدت قواعد وأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وترتكز مجموعة الأساليب على ثلاثة أنشطة إدارية وهي

- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر في التحدي لقدرات العاملين
- تشجيع العاملين على المشاركة في قرارات الإدارة

#### • نظرية التوقع

مؤسسها هو "فيكتور فروم" تركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر التوقع التي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه ،وتقوم هذه النظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشر على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه يمكن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية انتقادات حيث خضعت افتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها وامكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشاكل تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعاقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها وتفسير الدوافع الإنسانية بطريقه واضحة.

#### • النظرية اليابانية

قام "وليم اوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز وتفرض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانت أسرة واحدة، وتدعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم" ما سلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل كما أنها لا تؤدي إلى إشباع هذا المستوى الأعلى من خلال اعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار وهذا بالإضافة إلى إشباع المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المدراء الذين يتبنون

نظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يرفعون ضمائرهم أثناء أداء المهام كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

### • نظرية الإنجاز

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، و طاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي من يحركها أو يثيرها وهو ما يدعى بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجات التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعهم. وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

### - الحاجة إلى الانتماء:

نجد أن الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة للتكوين لعلاقات صادقة جديدة، هؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المذكور مع زملاء العمل الفعالة لأن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوب القيادة بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها (ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، 2014، ص 50)

### 11. أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل: المجهود، والأقدمية. وفيما يلي عرض لهذه الأسس.

### • الأداء: performance:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوضح لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

### • المجهود: effort:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج في احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء.

• الأقدمية: **seniority**:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما من الولاء والانتماء والتي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي على شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية.

• المهارات: **skills**:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية. (أحمد ماهر، 2004، ص 237، 238).

12. طرق التحفيز:

• مخاطبة العقل بالافتناع:

اقتناعهم أن صلاحهم يعود عليهم جميعا بالنفع ويساهم في بناء مستقل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدا.

• التحفيز عن طريق المكافأة والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضا مفيدة جدا في أول الأمر لكنها لا تلبث الا أن تخف حدتها، وتفقد قدرتها على المدى البعيد، لأن الأبناء إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا الا إذا كان هناك حافز مادي فقد وهو ما يعرف بنظام التعامل المادي.

• التحفيز عن طريق الخوف:

وذلك بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بنا وأن الوقت يداهمنا وهذه طريقة ناجحة في أول الأمر ثم تفقد تأثيرها مع الأيام. (فايز، 2011، ص 116-117).

كما أن هناك طرق أخرى لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل وذلك على النحو التالي:

أ- الاعتراف والتقدير:

- التأكد من أن مل تم إنجازهم يتم تقديره بشكل ملائم.

- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية

- إظهار الثقة بالعاملين

- إظهار مدى ما اكتسبه العاملين من الخبرة في الأداء.

- إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافه.

ب- إرجاع الأثر:

- تقديم إرجاع الأثر فوري وملئم يساعد العاملين على تحسين آدائهم في المستقبل.
- توضيح توقعاتك وتؤكد من فهم العاملين لها.
- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.
- انتقاد سلوك الأشخاص.

ج- المساعدة على الأداء:

- تقديم الدعم عند الحاجة.
- التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.
- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.
- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.
- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.
- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة، والذكاء روح التحدي.

د- الثواب والعقاب:

- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.
- التقليل من استخدام القوى المحولة قانونا لأدنى حد ممكن.
- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.
- تقديم مزيج ملئم من المكافأة والرضا.

هـ- المسؤولية والمساءلة:

- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها.
- التأكد من أن الجهد يساهم في تحقيق النتائج. (نجم، 2010، ص350.348).

### 13. مجالات التحفيز:

- المشاركة: تعني أن يكون المتطوع في طلب العمل الذي تعمل به المؤسسة.
- الثقافة: أن يكون عمل المؤسسة أو الجماعة، معروفا مرئيا لا أهداف مستترة.
- الإبراز: يجب الاعتراف دائما بإنجازات المتطوع وعطاءاته.
- الإدماج: يجب أن تتاح أمام المتطوع فرصة الاندماج في المؤسسة والجماعة فيها لو رغب بذلك.
- التشاور: يجب إتاحة الفرصة لحوارات وأخذ آرائهم بعين الاعتبار.
- إزالة العقبات: أكثر ما يسئ للمتطوع الروتين. (فايز، 2010، ص116).

### 14. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

#### • على المستوى الدولي:

تتأثر الحوافز بعاملين أولهما السياسة الدولية الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها قوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

#### • على مستوى المنظمة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل هما: الجهاز الإداري الذي يتبعه قائد في قيادته للموظفين فهو يَأثر تأثيرا كثيرا في عملية التحفيز.

#### الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسب من الاتصالات ويمكن بواسطة توجيه جهودهم توضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوبة منهم تنفيذها، فنظام الاتصال يعد الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم في العمل ويعمل على تصحيحها ويعم مزايا الاتصال في أنه:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- سرعة توصيل المعلومات.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- يتيح فرص النقاش من أجل حل المشاكل.

### ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة وتهوية والنظافة والتحكم في ضوضاء ودرجة الحرارة داخل العمل، اتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك ساعدة على زيادة الإنتاجية وكذلك توفير المرافق العامة كالمساجد ودورة المياه، وتوفير أجهزة العمل.

### الجوانب التنظيمية:

يقصد بها أبعاد المجال التنظيمية الذي يعمل به الموظف يشمل ذلك سياسة الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة. (ميرفت توفيق ، 2011، ص59).

### 15. شروط النظام الجيد للحواز:

#### • البساطة:

وبعني هذا أن يكون النظام مختصرا، وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

#### • التحديد:

ويقصد به ان يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن تقول أن "ينتج أكثر" فيجب ان يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

#### • يمكن تحقيقه:

يجب أن يكون احتمال التوصل إلى الأداء وتحقيق التصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

#### • يمكن قياسه:

ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال، وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.



• معايير الأداء:

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.

• ربط الحافز بالأداء:

لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

• التفاوت:

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

• العدالة:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد في أداءه مع حوافز الآخرين في أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

• الكفاية:

يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة في الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

• السيطرة:

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

• المشاركة:

إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له والمحافظة عليه.

• ملموس وكبير:

فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.

• الاستقرار والمرونة:

لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.

• العقلانية:

يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيح من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

• مساندة الإدارة العليا:

ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية وعند عقد حفلات تتويج الحوافز والجوائز. (أحمد ماهر، 2004، ص252-255).

16. دور الحوافز في المنظمات المبدعة

إن جوهر الإبداع والفكر ممثلا بمصدر الإنسان بلا شك في المعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان لتطوير المجتمعات فلمحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يرتكز على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يعتمدان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد وذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتتركز المؤسسة المبدعة والمتميزة في مجموعة من القيم والمبادئ تتمثل في:

- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين ولتحفيزهم لأداء متميز.
- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين حتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاث عناصر:

أولاً: ابتداء النظم والأساليب والحوادث التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ.

ثانياً: تبني مجموعة من القيم التي تنمي اتجاهات الإبداعية

ثالثاً: صياغة وترجمة هذه النظم والأساليب التي تصل الإبداع بكل نشاطات المنظمة

ومما سبق يتضح مدى عد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمة المبدعة بل وهي ركيزة أساسية لوجود

الإبداع.

ويجب أن لا يغيب عن البال أن الحوافز قد تكون لها آثار سلبية وذلك إذا استعملت بطرق منافية للعدالة والموضوعية وهذا يشير إلى أن استعمال الحوافز ليس بالضرورة يؤدي إلى آثار إيجابية مثلا مكافأة موظف غير مؤدي لوظيفته على أكمل وجه بدل من مكافأة موظف قائم على وظيفته. وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع.

. الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

. تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم اقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل المسؤوليات ما يقومون به من وظائف.

. التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية على الأداء ويقتضي نظام الحوافز السليم وجود مقياس موضوعي لقياس الإبداع مع تحديث وتوضيح واجبات جميع الوظائف التي يشغلها الموظفون تحديدا واضحا بالإضافة إلى كون الحوافز بكل نوعيتها تلعب دورا جد مهم في تشجيع وخلق الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافأة والرواتب تساهم في تحريك جهود الأفراد نحو أهداف معينة ، والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يسعى بعد ذلك إلى بذل المزيد منها (ميرفت التوفيق، 2011 ، ص 32-33)

### 17 . الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز:

هناك بعض من الصعوبات والمشكلات التي قد تعرقل أو قد تشكل عائق وعقبة امام تحقيق الهدف من الحوافز ومنها:

- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز .
- عدم دقة تقويم اداء الافراد .
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
- فقدان مفهوم الاخذ والعطاء في الحوافز .
- عدم وجود مقياس الدقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .

- تطبيق نظام واحد ونمطي في عدد كبير من المنظمات.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح للحوافز في ضوءها. (هشام أحمد، 2019، ص40).

### 18. إيجابيات الحوافز:

- . شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- . اشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- . توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- . اشعار الفرد بإنجازه.
- . العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- . إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية.
- . استقرار العامل في عمله.
- . توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.
- . الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله. (فايز، 2011، ص120).

### 19. سلبيات الحوافز:

- إن الحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقبات وبهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافز عدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل، وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب ومن السلبيات ما يلي:
- . الحرمان من العلاوة
  - . الخصم من الراتب.
  - . الحرمان من الترقية.
  - . الإنذار والردع. (فايز، 2011، ص121).

## خلاصة:

إن تصميم نظام الحوافز وكيفية تجسيده يعتبر من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة توجيه عمالها قصد تحقيق أهدافها المرسومة.

كما تعد الحوافز سواء ا مادية أو نوعية وسيلة للتأثير على سلوك العاملين وتغييره نحو الأفضل وعليه فإنه يجب على المنظمة القيام بفهم سلوك العمال لديها مما يتيح لها القدرة على معرفة نوع الحوافز التي تقدمها لهم والتي تتلاءم وتتناسب مع آدائهم.

ومنه فإن المؤسسة الناجحة هي التي تتميز بكفاءة وخبرة جد عالية في تصميمها لنظام وحوافز جيد مما ينعكس على انتاجيتها من جهة وأداء عمالها من جهة ثانية.

ومما سبق ذكره يتضح لنا أن نظام الحوافز يلعب دور جيد معهم وفعال في المنظمة باعتباره أحد الركائز الأساسية المعتمدة عليها وبالتالي لا غنى عنه.

# الفصل الثالث: الابداع الاداري

## تمهيد

1. تعريف الإبداع الإداري.
2. أهمية الإبداع الإداري.
3. خصائص الإبداع الإداري.
4. عناصر الإبداع الإداري.
5. مراحل الإبداع الإداري.
6. خطوات العملية الإبداعية.
7. مستويات الإبداع الإداري.
8. أبعاد الإبداع الإداري.
9. مصادر الإبداع الإداري.
10. أنواع الإبداع الإداري.
11. أساليب الإبداع الإداري.
12. مرتكزات الإبداع الإداري.
13. أسباب تبني الإبداع الإداري في المنظمات
14. نظريات الإبداع الإداري.
15. العوامل المشجعة للإبداع الإداري.
16. معوقات الإبداع الإداري.
17. كيفية التعامل مع المعوقات.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن المنظمات أو المؤسسات بمختلف أشكالها تعيش في تغير دائما ومستمر وذلك من حيث الوظائف والقوانين والخطط ... الخ أي التجديد في كافة النواحي وهو ما يعرف بالإبداع الإداري والذي يتضمن مجموعة من الأفكار والمعلومات الجديدة والمستحدثة التي سيتم تفعيلها داخل المنظمة بغرض تنميتها وتطويرها للأحسن ومن خلال هذه العملية تستطيع المنظمة مواكبة كل تغير أو تطور حاصل في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ومعرفة كيفية التعامل معها.

فكلما استطاعت المنظمة تحقيق وتفعيل وخلق الإبداع كلما تفادت التقهقر والزوال الذي قد تتعرض

له.

وعليه فإن المؤسسات القوية لا تكتفي بالقديم وإنما تتعدى ذلك بالسعي إلى تغيير القديم ومواكبة كل ما هو جديد مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها وتحسين آدائها العام. إذن فإن عنصر الإبداع يعتبر عامل جد مهم في التنظيم ولا يمكن تجاهله.

ومن هذا المنطلق فإن عملية الإبداع الإداري تتطلب مجموعة من المرتكزات والخصائص التي لا يجب الإغفال عنها داخل التنظيم إضافة إلى أهميتها وعناصرها ومعوقاتها وكيفية التعامل معها هذا ما نستطرق إليه في هذا الفصل.

## 1. تعريف الإبداع الإداري:

### 1-1 التعريف اللغوي:

الإبداع في اللغة مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر. (فتحي جروان، 2002، ص 20) تناولت اللغة العربية كلمة الإبداع ومشتقاتها (بدع، بدعا، بديع، ابتدع، .... الخ) بمعنى كثيرة ومن هذا المعاني ما يلي: أبدع أي أتى بالبديع وأبدع الشيء أي أنشا على غير مثال (د. علي 1999 ص 23)

### 1-2 التعريف الإصطلاحي:

- يعني الإبداع يشير إلى النتائج الجديدة الأصلية التي لم تكن معروفة سابقا، يعتمد فيها المبدع على تفكيره المستقل، ومستفيدا من المناخ التربوي المحفز على التعليم والتفكير (أبو جلاله صبحي 2006 ص 16).

- الإبداع هو القدرة على التعامل بطريقه سهلة ومريحة مع المشكلات الغامضة أو الغير محددة وإيجاد مداخل أصلية جديدة وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماما (نافعة القطامي 2016 ص 15).

- عرف اندروز (1961) الإبداع بأنه العملية التي يجربها الفرد في اثناء خبراته والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته وتعبر عن فرديته كذلك. (سعيد عبد العزيز 2006 ص 22).

- أما القريوتي فقد عرفه بأنه: القدرة على إبتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (محمد الأمين كروش 2020 ص 39).

- يعرفه العميان (2005): الإبداع الوظيفي بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديده تظهر نتيجة لقرارات داخل المنظمة. (خالد ديب حسين ابو زيد 2010 ، ص 33 ) .

- الإبداع هو رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل. (سعال سمية 2018 ص 379).

يشير الإبداع على أنه تطبيق فكرة تطورت داخل منظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. (لينا جمال، 2017، ص9).



ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الإبداع الإداري هو مجموعة من التعديلات والتغيرات الجديدة الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي وأنشطة الأفراد والوظائف وأنظمة الأجور... إلخ الهادفة إلى تنمية وتطوير المنظمة على بقية المنظمات الأخرى والارتقاء بها إلى أبعد مستوى.

## 2- أهمية الإبداع الإداري:

- يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:
- 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.
  - تحسين خدمات التنظيم مما يعود بالنفع على تنظيم والفرد
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب تتواءم مع التطورات الحديثة.
  - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
  - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، ص333)
- وحسب "برناردبور" فيقول أن البشرية تطورت عبر خمسة عصور وكان سبب هذا التطور هو التفكير المبدع الذي أتى العديد من الاكتشافات والاختراعات التي خطت بالبشرية خطوات عظيمة نحو التطور والازدهار والتغيير وهذه العصور هي:
- **العصر المبدئي** : حيث كانت البشرية تعتمد على الصيد
  - **العصر الزراعي**: كان اكتشاف الزراعة سببا في انتقال البشرية من مجتمع بدائي إلى مجتمع زراعي
  - **العصر التجاري**: حيث أبداع الإنسان طريقة المبادلات أو المقايضة، بدأت على مستوى الافراد ثم نظمت في شكل شركات صغيرة ثم أكبر منه وهكذا.
  - **العصر الصناعي**: حيث تكون هذا العصر باندماج ثلاث عوامل رئيسية هي الأرض، العمل، رأس المال وكانت أبرز إبداعاته المحرك البخاري.

- **عصر معلومات:** حيث أصبح مصدر القوة فهو مدى تحكم في المعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها واستخدامها بكفاءة عالية ومن أبرز إبداعات هذا العصر الحاسوب الآلي، الانترنت، النزول على سطح القمر. (فتان طيب 2014 ص 44 . 45).

### 3- خصائص الإبداع الإداري

- الإبداع ظاهرة فردية جماعية فالأفكار الإبداعية تكون في الأول فكرة فردية بحيث تنطلق من ذهن الفرد يتم الانتفاع منها وذلك من خلال متابعة هذه الأفكار واثارها من خلال العمل الجماعي المنظمي.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد وهي عملية تختلف من فرد لآخر حسب الظروف المعاشة.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الوراثية كما يمكن تنميته وتطويره
- هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المنظمة التي تقود عملية الإبداع
- تعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل فيها معظم العاملين والدوائر والاقسام في المنظمة (ندى صارم، 2019 ، ص 38)
- يتصف بالمردودية والاستقلالية والضغط الذاتي
- يعكس تنوع طرق التعبير عن الانفعالات
- التفانئية والدافعية الذاتية (نايفة، 2008، ص 30 )
- التنوع القدرة على معالجه مجموعة كبيرة من الافكار (نيسان، 2008، ص 30)
- يعكس العلاقة بين السبب و النتيجة (نايفة، 2008، ص 30 )

### 4- عناصر الإبداع الإداري: إن للتفكير الإبداعي عناصر أساسية هي:

أ- **الأصالة:** وتعني التمييز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشرة والمألوف من الأفكار.

ب- **الطلاقة:** وهي القدرة على انتاج افكار عديدة لفظيه وأدائية لمشكلة نهايتها حره مفتوحة.

ويمكن تلخيص الطلاقة في الأنواع التالية:

- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد
- **طلاقة التداعي:** وهي إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة
- **طلاقة الألفاظ** وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيد

- **طلاقة الأشكال:** وتعني تقديم بعض الإضافات إلى الأشكال المعينة لتكوين رسوم حقيقية.
- **ج. المرونة:** وهي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف والمرونة مظهران هما:
- **المرونة التلقائية:** وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد
- **المرونة التكيفية:** وتعني التوصل إلى حل مشكلة أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

#### ج- الحساسية بالمشكلات:

وهي قدره الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم ورؤية جوانب النقص والعيب فيها.

#### د- التفاصيل:

وهي عبارة عن مساحة الخبرة والوصول إلى تنميات جديدة مما يوجد لدى المتعلم من الخبرات (اسامة الخيري 2012ص52)

كما أشار كل من الضمور 2003 و الصيرفي 2003 من خلال الحداثة والدراسات العلمية التي أجمعت على أن الإبداع يتكون من ستة عناصر وهي:

- **الإحساس بالمشكلة:** أي تعرف على المشكلة من جميع جوانبها، لأن ذلك يزيد من فرص التوصل لأفكار جديدة.

- **وفرة الأفكار:** تتمثل في قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة وعدم التشكيك بها أو التشدد في قبولها.

- **المرونة:** معنى المرونة هنا هي النظر في الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس والقدرة على إعطاء استجابات متنوعه تتلاءم مع الموقف المحيط.

- **الأصالة:** وتعني ابتعاد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة.

- **التفكير الابتكاري:** وهو ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير شامل في مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك التغيير.

زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثره في مسار المنظمة تلعب

دورا في تحقيق أهدافها وهذا النمط من التفكير غالبا ما يكون خياليا وغير متوقع لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكون بينها سابق ارتباط.

- **الثقافة التنظيمية:** وتعني ايجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي مثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد يقوم بوضع الطريقة التنظيمية التي يؤدي العاملون بها أعمالهم في ضوء ثقافته القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون. ( بلال خلف سكارنه 2011 ص51)

#### 5- مراحل الإبداع الإداري.:

تختلف مراحل العملية الإبداعية باختلاف فلسفة مقدميها وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها باستخدامها وقد ذكر ستاين (stein) أن العملية الإبداعية تمر بالمراحل الثلاث التالية:

- **مرحلة تكوين الفرضية:** وتبدأ هذه المرحلة بالاستعداد وتنتهي بخطة جديدة أو فكرة جديدة (فرضية)

- **مرحلة اختبار الفرضية:** وتتضمن هذه المرحلة عملية فحص الفكرة أو الفرضية واختيارها بدقة
- **مرحلة توصيل النتائج:** يتم في هذه المرحلة عملية تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصورة للآخرين (صبحي، 2007، ص 40)

أما والاس وماركسبري wallas and. mark sberry ووالاس وهادمارد wallas hadmard، وشوهان chohan فيذكرون أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد في أثناءها الفكرة الجديدة وتتم هذه العملية بمراحل أربعة وهي:

- **مرحلة الاعداد (التحضير):**

في هذه المرحلة تحدد المشكلة و تفحص من جميع جوانبها و تجمع المعلومات و المهارات و الخبرة من الذاكرة و من قراءات ذات العلاقة وتهضم جيدا ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة

- **مرحلة الاحتضان (الاختمار) :**

يتم في هذه المرحلة التركيز على الفكرة أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها وفيها يتحرر العقل من الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة ويتأثر الفرد في تجاربه السابقة حول حل المشكلة هنا يتم التقدم غير الواضح نحو حل المشكلة.

- **مرحلة الإشراق والإلهام:**

وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها من الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة.

• **مرحلة التحقق وإعادة النظر:**

وهي آخر مرحلة من مراحل التطوير الإبداعي ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ويعرض جميع الأفكار للتقييم وهي مرحلة التدريب للفكرة الجديدة المبدعة (محمد، 2021، ص61).

**6- خطوات العملية الإبداعية:**

يستخدم التفكير الإبداعي لتوليد الأفكار الواقعية التي تستخدم في التعامل مع المشكلات الحياة ولابتكار أدوات تجعل هذه الحياة أكثر سهولة ورفاهية وتتم العملية الإبداعية عبر خمس خطوات هي:

• **المثير:**

يكون على هيئة سؤال يطرحه المتعلم على نفسه عند مواجهة المشكلة أو يلقيه عليه معلمه أو أحد والديه بطريقة تستفز تفكيره.

• **الاستكشاف:**

يعني البحث عن بدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ القرارات أو الحكم بشأن قضية مطروحة على بساط البحث ويكون أخذ الوقت الكافي لجمع أفكار كثيرة من خلال التجريب أو بالتشاور مع الآخرين.

• **التخطيط:**

وهو وسيلة فعالة في الوصول إلى الهدف ويتم على خطوات هي تحديد المشكلة عن جمع المعلومات حولها ثم لتشكيل وعي الباحث بالعملية التفكيرية

• **النشاط:**

وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها وتأكيد من صلاحيتها أو البحث عن بديلا لها.

• **المراجعة:**

المقصود بها تقييم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول والنجاح الذي تحققه ومن ثم العمل على تحسين لتحقيق الغاية المنشودة. (عبد الله حسن مسلم، 2015، ص89)

## 7- مستويات الإبداع الإداري:

يشير كل من "حسن الدريني" (1991)، و"زين العابدين درويش" 1983 إلى أنه يمكن أن تتصور الإبداع في مستويات ثلاث:

### • مستوى الإبداع الفردي السيكولوجي:

وهو ما تعتبره قاعدة أساسية ويبدأ فيها المرحلة الأولى من العمر وفيه يحاول المبدع سد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاوز كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب لحلول غير مطروقة لمسائل أو مشكلات ما، وهو ما يعتبر بمثابة ومنبه أو مؤشر لإبداع لاحق حقيقي.

### • مستوى الإبداع الناقد:

وهو خطوة متقدمة عما سبقه، فهو يقوم على تفكير يجاوز التعبير الحر حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء، ويسوق حججا مضادة تستند إلى المنطق في رفضها وبهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهّد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا.

### • مستوى الإبداع الخلاق أو العبقرى:

فهو بمثابة تحول كيميائي لكل ما سبقه فهو أعلى مستويات الإبداع وأكثر نضجا وأصاله فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها أو من النظم البديل التي يتصورها المنطق في المستقبل، فيتبع سبيلا لم يطره أحد من قبل ويتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس، ويزدهر تاريخ العلوم الطبيعية وتاريخ الحضارة بنماذج من هذا المستوى، فنظرية الأشعة السينية وطبيعة الكم، والرسم التجريدي، ومسرح اللامعقول ليست مجرد نتائج منطقية أو تطورات حتمية لأراء سابقه بل هي بدايات جديدة صريحة تنتج بطريقة تلقائية أفكارا وتقديمات. (بلال خلف سكارنة، 2011، صص 131-132)

كما يظهر في العديد من مستويات أخرى هي:

### • الإبداع على المستوى الفردي:

بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خالقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء، والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يجب التدرب عليها وتنميتها ويساعدها في ذلك ذكاء الفرد وموهبته. (أسامة، 2012، ص 55).

• الإبداع على مستوى الجماعات:

- بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير شيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا. ( أسامة، 2012، ص )
- تتأثر عملية الإبداع الجماعية بعدة عوامل منها: (شيخاوي، 2014، ص55).
- أ- **الرؤيا المشتركة:** فكلما كانت قيم الجماعة وأفكارها مشتركة مع أهدافها كلما زاد الإبداع الإداري في الالتزام بالتميز:
- . يشجع على إيجاد مناخ تنظيمي يسمح للأفراد بالتميز والتفوق في الأداء ويمكنه من تقييم إجراءات العمل.
- . **تنوع الجماعة:** فالجماعة المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل والجماعات المتكونة من شخصيات مختلفة يزداد إبداعها.
- . **الإبداع على مستوى المنظمات:**

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل منظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

8- أبعاد الإبداع الإداري

تتمثل أبعاد الإبداع الإداري فيما يلي:

• نظام تقييم الاداء

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافهم ويمكن تعريف نظام تقييم الأداء بأنه العملية التي تتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل متساوي ذلك ليتم مكافأتهم على قدر عملهم وأدائهم بالاستناد إلى عناصر ومع معدلات أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها قصد تحديد مستويات كفاءتهم ومهاراتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

• نظام التعويضات

تعد نظم التعويضات من أهم العناصر المؤثرة في الجذب واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة إلى الحفاظ عليها والعمل على منع تسربها وخروجها خارج اطار المنظمة فطالما أن هذه الأخيرة لم تعد تؤدي دورها بشكل صحيح فان الكثير من الموظفين يرفضون البقاء والعمل داخل هذه المنظمة وإنما يسعون جاهدين للعمل خارجها. فنظام التعويضات هو الذي يقرر الاستمرار في استقرار الفرد في عمله او خروجه ونفقه منه.

كذلك تساهم هذه الأخيرة في تطبيق المنظمة وجذب الموظفين المؤهلين ذوي الكفاءات وتعمل على تطوير الكثير أكثر لأدائهم وعملهم الذي ينعكس بدوره الإيجابي على المؤسسة من حيث تطويرها وتحسين وتغيير منتجاتها وخدماتها ومختلف أنشطتها الإدارية التي تقوم بها، هذا ما يساهم في زيادة ولاء الموظفين اتجاه المنظمة.

• نظام التوظيف

يعتبر نظام التوظيف في المؤسسة من المرتكزات الأساسية والهامة في نجاح وبروز أي منظمة بحيث يمكن تعريفه على أنه عملية الحصول على العدد الكافي والخليط المناسب والمتنوع من الموارد البشرية وتتم هذه الأخيرة في ضوء عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بداية من استقطاب الذي يحتوي على سلسلة الأنشطة المعنية قصد جذب واستقطاب الأعداد المؤهلة والكفاء من المتقدمين لوظيفة معينة وتزيد الابعاء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية اذ تعتمد بجودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية.

• الهيكل التنظيمي

وسيلة أو أداة تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها بكل كفاءة وفاعلية، ويتم ذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات، وتحديد الدور بالنسبة لكل فرد عامل، تحقيق الانسجام والتلاؤم بين مختلف الوحدات والأنشطة، تفادي التدخل والازدواجية.....إلخ هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير جد واضح و كبير على سلوك الفرد والجماعة في المؤسسة، إذ أنها تقسيم العمل او التخصص يشمل إسناد مهام وواجبات محددة لكل موظف ، والالتزامات المترتبة عليه.

ومن كل هذا يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي بأنه إشارة يوضح ويحدد التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتضمنها أو تحتويها المؤسسة وتكون مرتبة ومنظمة على شكل مستويات فوق



بعضها البعض متخذة شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتساقب من خلالها الأوامر والتعليمات من مستوى أعلى أو الأدنى كما أنه عن طريقه تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة.

كما يعمل هذا الأخير على زيادة تحفيز الموظفين على تقديم كل المبادرات للمؤسسة، توفير معلومات متكاملة للمدراء بغرض اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يخص العمل، فعند تميز الهيكل بوضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فإن هذا يؤدي إلى تقليل التعارض في أداء الوظائف والاعمال مع إمكانية والقدرة على السيطرة والرقابة اتجاه الأعمال جد ضروري (دينا فتحي، 2015، ص 86-82)

#### 09- مصادر الإبداع الإداري:

تعددت وجهات نظر الباحثون واختلفت في تنوع مصادر الإبداع التنظيمي فقد ذكر ( Ivancevich, 1997, p 548) أن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو الخارج وميز بين المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بقدرات الداخلية الذاتية و وحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع وبين المصادر الخارجية للإبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب وفي نفس الاتجاه يرى (drucker, 1998, P150) أن مصادر الإبداع الداخلية هي الحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، الاحتياجات العملية، التغيرات في الصناعة أو السوق ومصادر الإبداع الخارجية هي تغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك.

في حين حدد (hunger & wheelem, 1998, p 290) سبعة مصادر للإبداع هي :

الأحداث غير المتوقعة، التنافر، متطلبات العملية الإنتاجية التغيرات في الصناعة، السوق التغيرات السكانية، التغيرات الإدراكية والمزاجية، المعرفة الجديدة. ( صبيحة قاسم، 2011 ، ص126).

#### 10- أنواع الإبداع الإداري:

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع الإداري فهناك من صنفه وفقا لاستعمالاته إلى نوعين

هما:

• **إبداع المنتج:** وهو تغيير الخصائص المادية أو الأدائية لسلعة أو الخدمة المالية أو إنتاج إنتاجات جديدة تماما

• **إبداع العملية:** وهو تغيير طرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتدخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص كإبداع عملية وكفاءة الدواء كإبداع منتج وصنّفه الآخرون وفق مجالاته إلى نوعين هما:

أ- إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين.

ب- إبداع تكنولوجي: ويعني تغييرا في المظاهر المادية أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية وصنّفه آخرون حسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما:

▪ الإبداع الجذري: وهو عبارة عن إنتاج منتجات على شكل سلع أو خدمات جديدة أو

تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع التي تعمل فيه المنظمة.

وهذا النوع من الإبداع يحدث تغييرات جذرية أو ابتكارات في صناعات واسعة .

▪ الابتداء المتزايد: فهو سلعه أو خدمه أو تكنولوجيا محسنة عن ما هو موجود ولكن

متكرر وبتزايد باستمرار.

وتستند على أساس استمرارية التحسين وتوسيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات لكي

تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات.

وهناك من صنّفه وفقا لمصدره إلى:

• إبداع داخلي: ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من

داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير وغيرها .

• إبداع خارجي: ويتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية .

وصنّف الإبداع الإداري إلى نوعين على أساس اتخاذ القرار هما:

إبداع بقرارات فردية تكون صادرة من الإدارة العليا وإبداعات الجماعية تكون صادرة بمشاركة

أعضاء المنظمة العاملين فيها (بشار محمد، سحر أحمد و آخرون، 2010، ص ص، 218، 219)

## 11- أساليب الإبداع الإداري:

### أ- العصف الذهني:

ويقصد بالعصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد في وقت محدد وعن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في:

- عدم وضع قيود على التفكير
- الاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها

### ب- التحليل المورفولوجي:

يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين ودمج العناصر الجزئية لأفكار ببعضها البعض بطريقة جديدة من أجل التوصل إلى حلول متعددة ويقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية وإنتاج تكوينات فكرية جديدة واختيار الحل القابل للتنفيذ.

### ج- التوفيق بين الأشياء:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة التي لا يبدو بينهما صلة أو رابطة و يقوم المدير بعرض الموضوع محل الدراسة على الاعضاء ويطلب منهم ابداء آرائهم وأفكارهم ثم تقييم الافكار في ضوء عدد من المعايير مثل جودة الأفكار وأصالتها ومساهمتها في حل المشكلة وإمكانية تنفيذها عمليا (طارق عبد الرؤوف، ص85.84).

## 12- مرتكزات الإبداع الإداري:

من مقومات الإبداع الإداري ما يلي:

- **الانتماء المؤسسي:** تعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسات والأسرة أساسا للإبداع على مستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعا وإداريا مثالا حيا على هذا المفهوم من حيث أهميته ودوره في عملية الإبداع.
- **الحس الاقتصادي والاجتماعي:** إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفاعلية وتعني الكفاية، خفض النفقات أما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي، ان انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي الى إهدار الموارد ناهيك عن القدرة على الإبداع.

- **الانفتاح على الرأي الآخر:** لابد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده احترام رأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد.
- **الإيمان بمواهب الآخرين:** لا يمكن للإدارة أن تحقق الإبداع إلا بالتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقسام مكانيات امكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق.
- يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في نظر المعلمين والذين أسلفنا بهم أدوات الإبداع فإذا صفيت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجا بكلفة أقل ونوعية أفضل.
- **المثالية والمستقبلية:** يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل وروية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 315-316)

### 13- أسباب تبني الإبداع في المؤسسات:

- تقوم المؤسسات بتبني عملية الإبداع قصد استقرارها وبقيائها ولا يتم ذلك إلا بوجود عدة أسباب تدفعها إلى ذلك كما أن ظهور التكنولوجيا المعلوماتية في العصر الحديث تستلزم استجابة المنظمة لهذه الثورة التكنولوجية وذلك من خلال تغيرات وتطورات في خصائص تلك المنظمات وأسلوب إدارتها بطرق وأساليب إبداعية، هذا ما يؤدي بها إلى تحقيق نسبة أرباح عالية والقدرة على التنافسية والاستمرار وتحقيق أهدافها من خلال ضمان مكانتها التنافسية داخل السوق . ويمكن تلخيص تبني الإبداع في النقاط التالية:
- أنه لا يمكن لأي منظمة العيش بمعزل وانفرادية تامة عن محيطها وبيئتها الخارجية في المدى الطويل خاصة مع سرعة التغيرات والتطورات الحاصلة والإبداعات التكنولوجية بشكل مستمر، فالمؤسسات التي تعجز عن التكيف مع مختلف التطورات التكنولوجية، تصبح مهددة بالفناء ومعرضة للزوال هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات يمكنها ويساعدها على البقاء والمحافظة على تمركزها
  - تجنب وتفادي التغيرات المعاكسة والمناقضة التي تتم في السوق ومدخلات المواد التي تشغلها المنظمة، من أسباب التوجه نحو التلقائية وارتفاع تكلفة العمل البشري، وتزايد أسعار المواد الأولية (شيخاوي، 2019، ص 59).

- يبرر الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أية قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار واختراع طرق وحلول المشكلات قائمة
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتميز على غيرها وللحفاظ على هذا التميز يجب توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يؤدي إلى الإبداع
- وسيلة وأداة للتغيير والتطوير وابتكار أساليب وحلول المشكلات القائمة
- تزايد حدة ودرجة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإبداع المؤسسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
- اعتبار الإبداع المؤسسي عنصر كفاءتها وإمكانياتها وإنتاجياتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها الكثير من المشكلات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات والصعوبات.
- حجة الدول العربية المستمرة إلى الإبداع نابع عن كونها دولة نامية تمكثها من مساهمة التطور (ندى صارم، 2019، ص 42).

#### 14- نظريات الإبداع الإداري

##### • نظريات الإبداع :

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات.

##### • نظرية (march &simon):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء عدم رخاء بحث ووعي وبدائل.

• نظرية (bums & stalker):

وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حاله مختلفة فمن خلال ما توصل إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

• نظرية ويلسون:

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى ادخال التغييرات في المنظمة وهي ادراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة إلى الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) تنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي في توليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

• نظرية (mill harvey):

قد استفاد مما قدمه كلا من (stalker (bums simon) march) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل لانتقاء البديل الأمثل أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجه المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية .

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

• نظرية (hang & aiken) :

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كآتي :

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية
- مرحله التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتماليه ظهور المقاومة
- مرحله التقييم: تقييم النظام وماذا تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (march & simon)

• نظرية (zaltman & athers):

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون مرحلتين هما: مرحله البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظري (hang & aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، و اضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع (مسلم عبد الله حسن، 2015، ص ص 16\_18).

15- العوامل المشجعة للإبداع:

• البيئة الخارجية للإبداع

لا يمكن أن تظهر الإدارة سواء كانت إدارة عامة أو إدارة أعمال عن بيئتها الخارجية فيما تؤثر فيها وتتأثر بها ويظهر ذلك في تصرفات العاملين مما يصدر عنهم وهو في الواقع إفراز ونتاج البيئة الاجتماعية والثقافية التي جاءوا منها فبالتالي الخصائص الاجتماعية والسلوكية السائدة أو الغالبة في المجتمع هي المسؤولة عن إفراز أفراد يتسمون بالقدرة والقابلية لتجديد والابتكار داخل المنظمة الإدارية

• البيئة الداخلية للإبداع :

في البيئة الداخلية للإبداع الإداري نجد المنشأة وما تحويه من نمط القيادة ولائحة القوانين وعلاقات السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين ضمن أهم المشجعات الداخلية للإبداع الإداري ونمط القيادة الذي يعمل على تنبيه الافراد إلى وجود امكانات ابداعية لديهم ما ساهم في حل المشاكل اليومية للإدارة(أحمد سحنون، 2004، ص 34\_35)

## 16 - معوقات إدارة الإبداع:

- لقد بينت بعض الدراسات ان الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة لأسباب التالية:
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي.
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة (أسامة خيري، 2012، ص64 )

## 17- كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

توجد بعض الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيرها السلبي عن طريق ما يلي:

- استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد وتكون عن طريق ما يلي:
- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء
- تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة
- إعطاء الذات وقت للتفكير
- الحصول على تأييد ودعم الآخرين
- تقديم الدعم في ما يتعلق بتطوير الأفكار المبدعة
- تشجيع الأفراد على المخاطرة
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجهها
- إتاحة خصوصية الأفراد للتفكير الإبداعي (طارق عبد الرؤوف، ص ص 102\_103)



## خلاصة:

إن عملية الإبداع الإداري جد ضرورية ومهمة داخل التنظيم وذلك لما لها من أهمية وأثر فعال على المؤسسة ، حيث أن بقاء ونمو وتطور هذه الأخيرة يتم عن طريق قدرتها على طرح وتقديم أفكار وحلول فردية في الوقت المناسب لها ، كما أن الإبداع يعمل على تمييز منظمة ما عن المنظمات الأخرى ، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري لها سواء من ناحية الآلات أو المعدات أو الوظائف أو استراتيجيات عملها مما يعود بالإيجاب عليها

وعليه فعلى المنظمة أن تقوم بإتباع أساليب وطرق جديدة حديثة في تنمية القدرات الإبداعية لموظفيها من خلال تدريبهم على الأفكار العلمية والعمليات المعرفية المختلفة

ومن ناحية أخرى يجب عليها أن تهيء وتوفر مناخ تنظيمي يساعد ويشجع موظفيها على الإبداع وخلق أفكار ومعلومات جديدة ، ويعمل على تشجيعهم وتحفيزهم قصد تطوير الإتجاهات الإبداعية لديهم والإبداع الإداري في المؤسسة يعتبر بمثابة القلب النابض لها ولا يمكن الاستغناء عنه وإلا زالت وتلاشت.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية

## تمهيد

(1) الدراسة الاستطلاعية

(2) المنهج

(3) مجالات الدراسة

(4) المجتمع

(5) العينة

(6) أدوات جمع البيانات

(7) الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي جد مهم في موضوع البحث وذلك لكونه متصل اتصالا وثيقا بالجانب النظري للبحث، اذ يعمل على تدعيم كل ما جاء في هذا الأخير وتم التطرق اليه، فيقوم إما بإثبات صحته أو خطأه.

ومن هنا فإنه يجب على أي باحث التمكن من التحكم في الجانب الميداني لبحثه، سواء كان ذلك من حيث المنهج، أدوات جمع البيانات، أو الأساليب الإحصائية... وغيرها. وسنحاول في بحثنا هذا المزج والملاءمة والتنسيق بين كل من الجانب النظري والميداني.

ومن هذا المنطلق فقد قمنا في هذا الفصل باستعراض جميع الإجراءات والتقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في بحثنا، من دراسة استطلاعية، منهج متبع، مجتمع وعينة البحث إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 1- تعريف الدراسة الاستطلاعية:

وهي مجموعة من الدراسات التي يتم استخدامها في المراحل الأولى ومن أي بحث علمي يقوم به الباحث، وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة البنية الأساسية التي تتركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي، كما أنها تعرف بالظروف التي سيجري فيها البحث العلمي. وتهدف الدراسة الاستطلاعية الى ما يلي:

- صياغة موضوع البحث الذي يختاره الباحث بأسلوب محكم وأفضل بهدف دراستها بشكل أعمق في المستقبل.
- تحديد المفاهيم الرئيسية التي تتصل بموضوع البحث الذي يختاره الباحث للدراسة.
- العثور على مرتكز وشيء من المعرفة ينطلق منه الباحث في بحثه.
- التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.
- إمكانية تحديد الباحث نواحي القصور في خطوات توظيف أدوات جمع بيانات الدراسة.
- توضيح للباحث كافة الظروف التي تحيط بالدراسة.
- معرفة نواحي القوة والضعف في مختلف جوانب الدراسة.

### 2- منهج الدراسة:

إن القدرة على اختيار منهج البحث يعتبر من أهم وأبرز المراحل في عملية البحث العلمي، وذلك باعتباره مجموعة من القواعد والاسس والمبادئ العامة التي يركز عليها الباحث في تنظيم وترتيب ما لديه من بيانات أو معلومات أو أفكار قصد الوصول إلى النتيجة المطلوبة.

ولقد قمنا في بحثنا هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يتوقف فقط على وصف الظاهرة المراد دراستها كما هي فقط وإنما يتعدى ذلك الى تحليل وتفسير كافة أبعاد الدراسة وذلك بشكل مفصل، إضافة الى الربط بين مدلولاتها، بهدف الوصول الى استنتاجات تفيد في فهم دراستنا هذه بشكل موضوعي وحقيقي.

**3- مجالات وحدود الدراسة:**

تنقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام أو مجالات، وهي المجال المكاني الذي تمت فيه الدراسة، والمجال الزمني ويُمثل المدة التي استغرقتها الدراسة، والمجال البشري وهم الأفراد الذين يمثلون مجتمع البحث. وهي كالاتي:

**3-1 المجال المكاني:**

تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية وذلك لتناسب وتلائم بيئة العمل مع دراستنا، كذلك إمكانية جمع المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل تكلفة.

المؤسسة الوطنية للدهن هي مؤسسة عمومية اقتصادية، اسمها التجاري باللغة الفرنسية *entreprise national peintures*، نشأة سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية *snic*، يتم نشاطها بسياسة التنمية في إطار التكتل للصناعات الدهنية على المستوى الوطني، ويعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة في منتجاتها الدهنية.

ولقد بدأت المؤسسة نشاطها العقلي في 1 جانفي سنة 1983 هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنها تعتبر شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 3000,000,00 دج وهذه الأسهم مملوكة بنسبة 100 % من طرف الشركة العمومية القابضة كمياء صيدلة هذه الأخيرة تمثل وصاية الدولة.

**3-2 المجال الزمني:**

لقد أجرينا بحثنا خلال الموسم الجامعي 2021-2022 ، في الفترة الممتدة من 14 مارس 2022 الى 14 افريل 2022.

**3-3 المجال البشري:**

ارتكزت دراستنا هذه من ناحية البشرية على فئة العاملين في قسم الإنتاج للدهون داخل المؤسسة.

**4- مجتمع الدراسة:**

نعني بالمجتمع مجموعة من المفردات والتي قد تكون أشخاص، كتب... الخ تشترك في خصائص وصفات محددة، ومجتمع البحث هنا نعني ه هو كل ما يتضمن جمع مفردات الدراسة أو البحث، أي هو ذلك الكل الذي يزيد أو نرغب بدراسة مجتمع مؤسسة إنتاج الدهن.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 1876 عامل من المؤسسة الوطنية لإنتاج وتصنيع كافة أنواع الدهون بالأخضرية.

5- عينة البحث:

ويقصد بعينة البحث ذلك الجزء من المجتمع الأصلي التي يتم اختيارها بعدة طرق مختلفة، قصد دراسة ذلك المجتمع وتعميم نتائجها على باقي مجتمع البحث .

ونظرا لكبر حجم العينة في المؤسسة فإنه لا يمكن اجراء عليهم كامل البحث وذلك لقلّة الوقت وكثرة التكلفة، لذلك قمنا باختيار أو تحديد نسبة 15% من العمال بالمؤسسة والتي هي بمثابة جزء من المجتمع الأصلي للدراسة وبالتالي فان عينة الدراسة هي 281 عامل

5-1 خصائص العينة:

• حسب الجنس

جدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
57 %	160	ذكر
43 %	121	أنثى
100 %	728	المجموع

• حسب العمر

جدول رقم 06 يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	العمر
35 %	100	أقل من 30 سنة
29 %	81	بين 31 و 40 سنة
22 %	60	بين 41 و 50 سنة
14 %	40	أكثر من 51 سنة
10 %	281	المجموع

• حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 07 يمثل توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
7%	20	متوسط
18%	51	ثانوي
14%	40	جامعي
25%	70	دكتوراه
36%	100	دراسات عليا
100%	281	المجموع

• حسب الخبرة:

جدول رقم 08 يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
28%	80	من 1 - 5 سنوات
32%	90	من 5 - 10 سنوات
40%	111	أكثر من 10 سنوات
100%	281	المجموع



## 5-2 الخصائص السيكومترية

الصدق:

ويقصد به تباين الأداة ما صممت لقياسه، وليس شيئاً آخر، إذ أن الاختبار الذي لا يميز بصورة واضحة بين طرفي القدرة التي يقيسها، ولا يظهر الفروق الفردية، فإنه اختبار ليس بصحيح وصادق (سعد عبد الرحمان، 2008، ص 198).

الثبات:

وهذا يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار وهذا يعني أن ثبات الاختبار هو أن يتم إعطاء نفس النتائج بإسرار وذلك إذا ما أعيد استخدامه أكثر من مرة وتم ذلك في نفس الظروف (فاطمة عوض، 2002، ص 165).

## 6. أدوات جمع البيانات:

### 6-1 : الملاحظة:

وتعرف بأنها عملية توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها وصولاً الى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر، ولا تنشأ المعرفة لجديدة إلا في حالة إدراك علاقات تقوم بين الوقائع التي تنتمي للظاهرة محل دراستنا على نحو معين. (ربحي عثمان، 1999، ص 110).

وتعرف كذلك على أنها المشاهد الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة (إبراهيم، 2008، ص 261).

وعليه يمكن أن نعرف الملاحظة على أنها تلك الطريقة العلمية التي يعتمد عليها الباحث من أجل جمع البيانات عن ظاهرة ما ومعرفة أسباب حدوثها وذلك من خلال الملاحظة ومتابعة تلك الظاهرة خطوة بخطوة الى غاية تفسيرها والتواصل الى نتيجة نهائية لحدوثها وبالتالي الاستفادة من نتائج تلك الظاهرة.

### 6-2 : المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وبين شخص أو أشخاص من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو موافق محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه. (محمد سرحان، 2019، ص 141).

كما تعرف بأنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (ربحي عثمان، 2000، ص102).

ومن خلال التعريفين السابقين نقول أن المقابلة هي عملية الاتصال والتواصل والتفاعل التي يتم بين الباحث والمبحوث حول ظاهرة ما، بحيث يقوم الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوث وما عليه إلا الإجابة عنها حسب وجهة نظره وذلك بغرض الجمع والإلمام بكافة البيانات والمعلومات التي يريد الحصول عليها لغرض معين.

### 3-6 الاستبيان:

وهو أداة يستخدمها باحثوا البحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف، الأساليب القائمة بالفعل بالإضافة الى استخدامه في البحوث التي تقيس الاتجاهات والآراء والخبرات السابقة وربطها بالسلوك الحالي، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق اعداده وتقنيته وقيم المجيب بملئه بنفسه. (فاطمة عوض، 2002، ص116).

يعرف أيضا بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يتم تعبئتها من قبل المستجيب، بحيث يكون المستجيب سيد الموقف بينما يكون الباحث في المقابلة هو سيد الموقف. (عبود عبد الله، 2002، ص172).

ومن التعريفين السابقين نستنتج أن الاستبيان هو وسيلة هامة لجمع المعلومات والمعطيات عن ظاهرة ما، ويتكون هذا الأخير من مجموعة من الأسئلة المعدة من قبل الباحث والتي يتم توزيعها على مجموعة من المبحوثين قصد الإجابة عنها ومعرفة آرائهم حولها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الاستبيان إلى 3 محاور رئيسية

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية و هي الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة
- **المحور الثاني:** يتضمن الحوافز و يتكون من 22 عبارة موزعة على بعدين وكل بعد يحتوي على 11 عبارة.

- **البعد الأول:** و يتمثل في الحوافز المعنوية وتتكون من 11 عبارة من 1-11

- **البعد الثاني:** و يتجلى في الحوافز المادية وتتكون أيضا من 11 عبارة من 12-22

- **المحور الثالث:** فيتضمن المتغير التابع وهو الإبداع الإداري و يتكون من 20 عبارة .  
و قد تم الإجابة على هذا الاستبيان بالبدائل التالية . : موافق بشدة ، موافق محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة

### 7. الأساليب الإحصائية:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في هذا البحث على الأساليب الإحصائية التالية:

#### بيرسون:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيرات المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات متصلة أو مستمرة، وبشرط تساوي عدد حالات كل من المتغيرين ولحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون نستخدم القانون الآتي:

$$R = \frac{N\sum X.Y - \sum X.\sum Y}{\sqrt{((N\sum X^2 - (\sum X)^2).(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

اذن:

R : قيمة ارتباط بيرسون

X : قيمة المتغير الأول

Y : قيمة المتغير الثاني

N : عدد قيم أحد المتغيرات (X،Y). (رائد ادريس، عبد الله، 2015، ص105).

#### التكرارات:

يعرف التكرار على انه عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة معينة، ويستخدم خاصة في حالة المقاييس الاسمية، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وأيضا في المقاييس التفاضلية، كما نجد مع التكرار كذلك النسب المئوية لكل فئة، والتي تبين نسبة كل فئة في المجموع الكلي، إضافة الى أنه يستخدم في النسب التراكمية التي تبين نسبة مجموع الفئات السابقة في المجموع الكلي.

كما تمثل التوزيعات التكرارية بصورة بيانية بهدف معرفة والاطلاع على الاتجاه العام للظاهرة المدروسة وتوضيح طبيعة تكرارها، وذلك من خلال موقع النزعة المركزية ومدى تشتتها وشكل توزيعها التكراري بهدف إيجاد النموذج الرياضي الذي يخضع له توزيعها التكراري.

## النسب المئوية:

كلمة النسبة المئوية لها أصل في اللغة الإنجليزية المئوية وهو مصطلح يستخدم لكتابة الأرقام تحت ستار جزء من المائة ورمزه هو % وهو ما يسمى "النسبة المئوية" ويترجم الى "ما بين المئة".

## خلاصة الفصل :

وكخلاصة لهذا الفصل نستنتج ان الجانب التطبيقي وجل ما يحتويه من عناصر بداية من الدراسة الاستطلاعية الى غاية الأساليب الإحصائية امر لابد من الالتزام والتقيد به من قبل أي باحث لاجراء دراسته، وذلك باعتباره ركيزة أساسية ومكملة للجانب النظري، كما لابد للباحث من ان تكون له القدرة والكفاءة على ضبط عينة البحث وتحديد خصائصها بوضوح ودقة، أي القدرة على التحكم في كافة منهجية بحثه، إضافة الى عنصر مهم في الدراسة وهو المجال الزماني والمكاني البشري للبحث.

اذ ان كل هذه الأمور المذكورة سابقا تساعدنا على جمع البيانات والمعلومات بشكل منظم ومرتب ، وبالتالي تمكننا من الوصول الى النتائج بطريقة علمية وواضحة تساعدنا على الالمام والفهم الواضح لموضوع الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة :

ومن خلال ما تم التطرق إليه وعرضه عبر جميع الفصول تبين لنا بوضوح بالغ مدى أهمية نظام الحوافز وتجسيده وبلوغه ومدى التحكم فيه من قبل المؤسسة، الذي من شأنه تحقيق وبلوغ الأهداف والاستراتيجيات، وبالتالي الحصول على نتيجة جيدة لها.

إذ نستطيع القول وبكل تأكيد أن سياسة التحفيز تعد من أنجح الوسائل والأساليب المعتمد عليها بقوة في المؤسسة، ذلك من أجل تحقيق وخلق الإبداع الإداري لها من قبل العاملين، حيث تعتبر عملية التحفيز أمر جد ضروري هادف إلى إنتاج أفكار جد حديثة وراقية تسمو بها إلى ما يفوق التوقع . كما تعتبر هذه الأخيرة وسيلة وأداة للكشف عن كل موظف مبدع متميز أو له إمكانيات ومهارات كامنة وغير بارزة من شأنها تحقيق الإبداع المؤسسي.

وعليه فإن عملية الإبداع لن تتم إلا في ظل وجود نظام حوافز جيد وفعال في المؤسسة باعتبار أن هذه الأخيرة تشكل قوة دافعة سواء كانت معنوية أو مادية للفرد على العمل وطرح كل ما هو جديد وما لم يتم الطرق إليه من قبل.

إذن ومن هنا ومن هذه الدراسة قد توصلنا واستخلصنا النقاط التالية:

- أن الإدارة يجب أن توفر نظام حوافز جيد يهدف لخلق وتفعيل الإبداع الإداري
- على المؤسسة أن تمنح للعامل حوافز تتناسب مع أدائه من جهة ودرجة الإبداع المقدم من طرفه من جهة أخرى.
- ألا تقوم بتقديم حوافز بالتساوي بين العمال وذلك لوجود الفروق والاختلافات في العمل بين العمال.
- أن تصمم المؤسسة نظام حوافز فعال بحيث تجعل الموظف لا يشككي من أي شيء مما يؤدي إلى ضرورة الإبداع وإنتاج أفكار جديدة دون أضرار
- أن للحوافز علاقة وأثر بالإبداع الإداري في المؤسسة
- مدى طرح وجلب أفكار جديدة من قبل العامل تعتمد على مدى وقوة الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة على العمال.
- على المؤسسة أن تحقق درجة من التلاؤم والتوازن في تقديم كل من الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحقيق الإبداع
- الحوافز عامل جد مهم يعل على رفع أداء الموظفين مما ينعكس على درجة تحقيق الإبداع لديهم

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

اولا: الكتب:

- 1) احمد ماهر، 2004، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار الجامعية ، مصر
- 2) أسامة خيرى، 2012، إدارة الابداع والابتكارات، ط1، دار الرواية للنشر والتوزيع، الأردن عمان
- 3) بلال خلف سكارنة، 2011، الابداع الإداري، ط1، دار خالد لحياني للنشر والتوزيع، عمان
- 4) الراوية حسن، 2004، إدارة الموارد البشرية رؤيا المستقبلية، ب ط، الدار الجامعية.
- 5) خديجة بن ضباب ، ادارة الاعمال الدولية ، البيئة الثقافية والاجتماعية ، الفصل السابع .
- 6) رائد ادريس محمود الخفاجي، عبد الله مجيد حميد، 2015، الوسائل الإحصائية في البحوث التربوية والنفسية، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع
- 7) رجاء وحيد دويدري، 2000، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ب ط، دار الفكر، دمشق
- 8) زاهد محمد ديرى، 2011، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر ولتوزيع والطباعة، عمان
- 9) سامح عبد المطلب، 2011، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان
- 10) سعيد عبد العزيز، 2006، المدخل الى الابداع، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن
- 11) سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 12) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- 13) صبحي حمدان أبو جلاله، 2006، مناهج العلوم وتنمية التفكير الإبداعي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن
- 14) عبد الله حسن مسلم، 2015، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- 15) علي الحمادي، 1999، شرارة الابداع، ط1، دار ابن حزم، بيروت لبنان
- 16) علي السلمي 1997، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار غريت للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة

- (17) علي الشايح، طارق عبد الرؤوف عامر، 2010، العلاقات الإنسانية والابداع الإداري في المؤسسات التعليمية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة
- (18) علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة؛ الوظائف؛ الاستراتيجيات، الطبعة 01 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، 1999.
- (19) فايز عبد الكريم الناطور، 2011، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع .
- (20) فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ، نظرية المنظمة ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا 2020 .
- (21) فتحي عبد الرحمان جروان، 2002، الابداع، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن
- (22) لكل منيف، 2018، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع
- (23) لينا جمال، 2017، إدارة التميز والابداع الإداري، ط1، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان
- (24) محمد الفاتح البشير المغربي، 2016، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان العبدلي
- (25) محمد الفاتح محمود البشير المغربي، 2016، السلوك التنظيمي ،ط1 دار الجنان للنشر والتوزيع
- (26) محمد الفاتح محمود بشير، 2013، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار نشر للجامعات، القاهرة
- (27) محمد بن دليم القحطاني، 2015، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، المملكة العربية السعودية الرياض المحمدية
- (28) محمد حسن محمد حمادات، 2008، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- (29) مدحت محمد أبو النصر، 2009، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر .
- (30) محمد محمد ابراهيم ، الادارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لادارة واعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات ، الاسكندرية ، سنة 2016 .
- (31) نايفة قطامي، نزيه حمدي و آخرون، 2008، تنمية الابداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، ب ط، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر القاهرة.

32) نجم عبد الله العزاوي، 2010، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان

33) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الإداري، 2015، ط1،  
دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

#### ثانياً: المجالات:

- 1) أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة  
البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017 .
- 2) حليلة علي الزهراني، اثر الحوافز المادية والمعنوية في أداء معلمات اللغة الإنجليزية في المدارس  
الثانوية بمحافظة المخوة التعليمية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 1، العدد 2، 2017 .
- 3) زينب صلاح وهاب، واقع الحوافز ودورها في تنمية الدعم المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة  
من لعمال في الشركة العامة للسجاد اليدوي، مجاة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، الجامعة،  
العدد 62
- 4) سعال سمية، الابداع الإداري الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، المجلد 11،  
العدد 29، 2018
- 5) سعد جعفر ال كاظم، دور التحفيز في تحسين الأداء من المنظور الإسلامي، مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 18، 2021
- 6) صبيحة قاسم، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في اطار إدارة الابداع التنظيمي لمنظمات  
الاعمال، ملة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011
- 7) محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش، مجلة دفاتر الاقتصادية، دور الابداع التنظيمي في تحقيق  
أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، المجلد 11، العدد 2، 2020
- 8) - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة  
جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4،  
العدد 13، السودان، 2020.

### ثالثاً: المذكرات والاطروحات:

- (1) . خالد ذيب حسن أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، 2010
- (2) . دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019
- (3) دينا فتحي احمد الناظر، اثر الإدارة بالتجوال على الابداع الإداري، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة البلقاء، السلط، 2015
- (4) شيخاوي صلاح دين، النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014
- (5) . غازي حسن عودة الحلايبة، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة شرق الأوسط، 2013
- (6) فتان الطيب، دور إدارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2014
- (7) محمد الحسن التيجاني يوسف، أثر التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية، بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة أعمال، 2016
- (8) ميرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة اعمال، الأكاديمية العربية بالدنيمارك، 2011.
- (9) ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2019

### مواقع الانترنت:

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>. 10/06/2022 14 : 40h

<https://nrme.net/detail1387044123.html> شبكة بحوث وتقارير والمعلومات

الملاحق

## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة : أكلي محند أولحاج \_ البويرة\_

### استبيان الدراسة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الكريم /أختي الكريمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان "التحفيز وعلاقته بالإبداع الإداري" وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة ( x ) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

اشراف

من إعداد الطالبتين:

د/ شادي فاطمة

❖ دراجي سعيدة

❖ رمضان فتيحة

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى ( )
- 2- العمر: اقل من 30 سنة ( ) بين 31 -40 سنة ( ) بين 41 -50 سنة ( ) اكبر من 50 سنة ( )
- 3- المؤهل العلمي: - متوسط ( ) - ثانوي ( ) - جامعي ( ) - دكتوراه ( ) - دراسات عليا ( )
- 4- الأقدمية في العمل: من 01-05 سنوات ( ) - من 05 إلى 10 سنوات ( ) - أكثر من 10 سنة.

## المحور الاول : الحوافز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>الحوافز المعنوية</b>					
					العلاقات بالمؤسسة يسودها التقدير والاحترام المتبادل بين الأفراد.
					تقوم المؤسسة برحلات ترفيهية وأنشطة اجتماعية للعاملين.
					تتم الترقية في العمل على أساس الكفاءة
					تعمل الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
					تعتمد المؤسسة على العدالة التنظيمية في نظام الحوافز المعنوية
					تعمل المؤسسة بتدريب الموظفين لتحسين وتطوير ورفع أدائهم
					يتم تقديم الشكر للموظف الأفضل فقط
					تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين أدائه
					ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين ادائهم الوظيفي
					لترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى الجدية في العمل
					تساهم امتيازات الترقية على استقرار العامل في عمله
<b>الحوافز المادية</b>					
					تمنح المؤسسة زيادة في الأخير للعاملين الذين يؤديون مهامهم
					تقدم المؤسسة مكافآت تحفز العاملين على إتمام العمل بكفاءة
					تراعي المؤسسة في نظام المكافآت مبدأ التدرج المهني
					يتم الحصول على العلاوة السنوية بناءً على كفاءة العامل وأدائه
					تمنح المؤسسة مكافآت تشجيعية لمن يقدم مقترحات فعالة تساهم في خفض تكاليف الإنتاج.
					تمنح الشركة العلاوات الاستثنائية للعاملين ذوي الأداء المتميز
					منح حوافز مادية على أساس الكفاءة والأقدمية معاً
					على المؤسسة أن توفر رواتب تسد جميع احتياجات الموظفين
					الحوافز المقدمة للعاملين مشجعة على زيادة الإنتاج
					تقدم المؤسسة علاوات للعاملين كل حسب أدائه وعمله
					تخصص المؤسسة مكافآت للعامل المتميز والأجدر بذلك فقط

## المحور الثاني : الابداع الاداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					دائما يشجع المدير العاملين على اقتراح وجلب أفكار جديدة
					عادة ما يقوم المدير بتطبيق وتجسيد الأفكار الجديدة وتجربتها
					يقوم المدير بإزالة جميع العوائق أمام الأفكار الجديدة والمستحدثة
					يعمل المدير على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة
					يشجع المدير العاملين على تجريب الأفكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل ومن تكرار العملية
					يتقبل المدير الأفكار الجديدة والمبتكرة حتى ولو تعارضت مع الأنظمة السائدة
					يشارك العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي
					تمنح المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد المبدعين
					تقدم المؤسسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة
					لدى العاملين القدرة على تحليل مهام العمل
					لدى العاملين القدرة عن تقديم حلول مختلفة وملائمة لمشاكل العمل
					ينجز العاملون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد
					لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					ينجز العاملون أعمالهم بنفس الأسلوب الذي تم به إنجازها في السابق
					لدى العاملين القدرة عن تحسس المشكلات بصورة واعية وعميقة
					العمل على توفير منتجات جديدة باستمرار
					العمل دوما على إدخال تحسينات على المنتجات القديمة
					يعمل المدير على تشجيع التنافس بين العمال من أجل تنشيط الإبداع الوظيفي
					تقوم المؤسسة بتغييرات جذرية على الأنشطة التي تمارس في الأقسام
					الاعتماد على سياسات وإجراءات كفوّة جديدة في جميع المجالات (التعيين، الترقيّة ... إلخ)