

جامعة محمد بوضياف المسيلة

فرع: التنظيم السياسي والإداري

تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة محلية بعنوان:

تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين

دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

بن عمير جمال الدين

إعداد الطالب:

مقيرش محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ: زروقي مرزاق
مشرفا ومقررا	الأستاذ: بن عمير جمال الدين
مناقشا	الأستاذ: برادشة فريد

تاريخ المناقشة:

2019/07/01

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله تعالى وحده لا شريك له الذي سهل لي أمري في إكمال هذا البحث، ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرّفان والتقدير للأستاذ المحترم: **بن عمير جمال الدين** الذي تكرم علينا بقبوله الإشراف وعلى كل ما بذله من مجهودات كبيرة من خلال توجيهاته ونصائحه لي حفظه الله ورعاه ووفقه.

كما أتوجه كذلك بالشكر والاحترام للأستاذة المحترمة والخلوقة: **شرقي فوزية** على مساعدتها لي كذلك، وإلى إدارة المركب الصناعي التجاري بالحضنة المسيلة عامة وإلى السيد المحترم: **عبد الوهاب براهيم شاوش** رئيس مصلحة التحصيل والشؤون الاجتماعية خاصة على قبولهم إجرائي للدراسة الميدانية وإجابتهم عن كل استفساراتي، ولأولئك الذين كان لهم خير أثر في مسيرتنا العلمية وإلى كل من قدم لنا النصيحة، حفظكم الله وجزاكم خيرا في الدارين.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أغلى وأعز الناس على قلبي حفظهم الله ورعاهم

إلى أمي الغالية الحنون التي غمرتني بحبها وعطفها ودعواتها.

إلى أبي الغالي العزيز الذي رباني وأحاطني برعايته وحبه ودفئه.

إلى أبناء إخوتي رعاهم وحفظهم الله تعالى وجعلهم من أهل العلم والطاعات (لؤي فارس، زكي، آيات كوثر، محمد الخليل، إياد، ملك، عمر ياسين، فاطمة حنين).

إلى سند الحياة إخوتي جميعا حفظهم الله ورزقهم من الخير كله (مفتاح، مسعودة، عبد الرزاق، السعيد، فريد، نادية، أحمد، عبد الرحمان، أسمهان).

إلى كل أخواتي وكذا أخواتي زوجات إخوتي حفظهم الله ووفقهم في حياتهم (فيروز، صفية، سعيدة، صليحة، سعدية، حيزية).

إلى رفقاء الدرب وأصدقاء الدراسة وأحبائي جميعا (نصرو، عادل، بلال، بغداد، ياسين، عبد السلام، عبد النور، كريم، علي، عبد الوهاب، محمد الأزهر، ميلود، سعد، عبد الحق، محمد، خبيب، أحمد، بومدين، فتحي، يعقوب، آية الله، دراجي، طارق، رزقي، علاء، هاجر، سمية، سهيلة، نسيم، نور الهدى، ناريمان، فضيلة، مريم، فهيمة).

وإلى أولئك الذين خذلناهم وخذلونا شكرا لكم لقد علمتمونا...

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للبحث في تأثير الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في المرفق الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، ولتحقيق هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول تضمن الفصل الأول الإطار المعرفي لكلا المتغيرين، والفصل الثاني تناول العلاقة بين المتغيرين، أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية بالمؤسسة وعرض وتحليل النتائج عن طريق المقابلة وكذا تحليل الإحصاء البياني باستخدام الحزم الإحصائية نسخة 46 حيث تمت دراسة عينة قدرت ب 60 عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى أنه فيه علاقة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين داخل المؤسسة، ورغم أن المؤسسة لا تعتبر منظمة مبدعة ولا تهتم بالأفكار الإبداعية للعمال، إلا أنها تقوم بتحفيز عمالها لترفع من أدائهم الوظيفي لكن هذه الحوافز غير كافية باعتبار الهدف العام للمؤسسة الرفع من الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الإبداع، الإبداع الإداري

Abstract:

The purpose of this study is to study the effect of incentives on managerial innovation among the workers in the commercial industrial incubator in Msila. To achieve the study's objectives, the study was divided into three chapters. The first chapter included the knowledge framework for both variables. The second chapter dealt with the relationship between the two variables. The third chapter dealt with the field study of the institution and the presentation and analysis of the results through the interview, as well as the analysis of the statistical statistics using statistical packages, copy 24 where a sample of 60 workers was randomly selected and the questionnaire was randomly distributed. The study found that there was a relationship between incentives and managerial creativity.

Keywords: Incentives, Creativity, Administration Creativity.

الخططة:

مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المعرفي للحوافز والإبداع لدى العاملين

المبحث الأول: في مفهوم الحوافز ومدخله النظرية

المطلب الأول: تعريف الحوافز

المطلب الثاني: أنواع ومراحل تطور الحوافز

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الحوافز

المبحث الثاني: في مفهوم الإبداع الإداري ومدخله النظرية

المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري ومراحل تطوره

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع الإداري

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع الإداري

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

المبحث الأول: الحوافز وتنمية الإبداع الإداري

المطلب الأول: دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري

المطلب الثاني: الحوافز كمقوم رئيسي لتنمية الإبداع الإداري

المطلب الثالث: الحوافز كأحد العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري

المبحث الثاني: أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة

المطلب الأول: دور القادة في التحفيز الإبداعي للعاملين

المطلب الثاني: دور الحوافز في المنظمة المبدعة

المطلب الثالث: سياسة الحوافز ومعوقات الإبداع الإداري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المطلب الأول: تعريف ونشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب ومهام مصالحة
المطلب الثالث: واقع تحفيز الموارد البشرية بالمركب وأهم أهدافه
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خاتمة

مقدمة:

- 1- طرح الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مبررات اختيار الموضوع
- 6- الإطار المنهجي
- 7- الإطار المفاهيمي
- 8- أدبيات الدراسة
- 9- تفصيل الدراسة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية داخل التنظيمات الإدارية لذا توليه أهمية كبيرة لما له من أدوار عديدة تساهم في تجسيد غايات المنظمة، فدوره محوري في تطوير المؤسسة اليوم لذا سعت جاهدة على جعل هذا العنصر حركيا وفعالاً، لكي يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة.

ولتطوير الموارد البشرية ثم الرقي بها لا بد من وجود عامل التحفيز الذي يعتبر من أهم الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية، والتي تساعد العاملين على أداء مهامهم على أكمل وجه، هذا باعتراف الإدارات الناجحة مع إلزامية تلبية الحاجيات الإنسانية واحترام كل الجهود والحقوق الفردية والجماعية للأفراد العاملين كل حسب قدرته وكفاءته، وهذا ما يؤثر بدوره على الأداء المتميز للعاملين.

تعتمد المنظمات من أجل بقائها وضمان استمراريتها وتطورها على تحفيز مواردها البشرية لتحقيق أهدافها من ناحية تطوير مستوى وكفاءة الأفراد العاملين للوصول بهم إلى مرحلة التألق والإبداع، وهذا كله من أجل الرفع من مستوى المنظمة لكي تصبح منظمة مبدعة ومتميزة.

يأتي الإبداع الإداري للعاملين كمطلب أساسي لأي منظمة وهذا لا ينتج إلا إذا توفرت له بيئة عمل مناسبة وآمنة كلها تحفيز، تدفع هذه الأخيرة الأفراد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات لتوظيفها بشكل مناسب للوصول إلى حلول ملائمة للمنظمة.

1- الإشكالية:

تشهد المؤسسات الجزائرية ضعف متباين في مجال الإبداع الإداري للعاملين، لذلك أصبح من الضروري لها أن تبحث وتهتم بمثل هذه المواضيع في سبيل تطوير عنصرها البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية للمنظمات من أجل التكيف مع الأحداث المتسارعة ومواكبة كل التحولات والتطورات التي تخص الجانب الإداري للمنظمات الحديثة وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

كيف تساهم الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بكل من الحوافز والإبداع الإداري للعاملين؟
- ما العلاقة الموجودة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين؟
- كيف يساهم التحفيز في التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين بمطاحن الحضنة بالمسيلة؟

2-الفرضيات:

اعتمادا على مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها:

- تؤثر الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.
- ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- مستوى الحوافز مرتفع عند العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.
- مستوى الإبداع الإداري مرتفع عند العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.

3- أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية الموضوع في الآتي:

- **الأهمية العلمية:** موضوع الحوافز وتأثيره على الإبداع الإداري للعاملين يعتبر من أهم المواضيع التي تهتم بها المنظمات الحديثة، يرجع ذلك إلى ما تقدمه هذه الأخيرة من نفقات ضخمة تضاف إلى أجور العمال، زيادة على اهتمامها بتطوير كل الوسائل والضروريات العلمية والتي تساعد العمال على الإبداع الإداري في مجالاتهم المتعددة، والكفيلة بتدريبهم وتعليمهم والتي تعكس دفع الإنتاجية وتحسين الجودة وكذا الدفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي للأفراد العاملين داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم وغاياتهم المشتركة.
- **الأهمية العملية:** توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي بالتركيز على فئة العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بولاية المسيلة، ولتوضيح أهم ما توصلنا إليه من نتائج على مستوى الأفراد العاملين داخل المؤسسة قيد الدراسة، وما يترتب على ذلك من تأثيرات الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

4- أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- توضيح المفاهيم الأساسية حول الحوافز والإبداع الإداري للعاملين.
- إبراز أهمية الحوافز وتأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.
- محاولة التعرف على الحوافز المتبعة في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

5- مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لموضوع الحوافز وتأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين، ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية تتمثل في:

-أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة الحوافز المطبقة بالمركب الصناعي التجاري وتأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين.
- وجود دافع رئيسي يتمثل في أن الموضوع نابع من الاختصاص الجامعي الخاص بي، مع اقتناعي بأن للعنصر البشري دور مهم في المنظمة ولا بد من تحفيزه لتكوين أفراد مبدعين ومنظمات مبدعة.

-أسباب موضوعية:

- توفر المادة العلمية المتعلقة بالجانب المعرفي للدراسة.
- باعتبار أن للتحفيز دور مهم في تفعيل الإبداع الإداري للعاملين داخل المنظمة.

6- الإطار المنهجي:

اعتمدنا في دراستنا على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي والذي يعرف على أنه "جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع، ولا يكفي بالوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة ومقداره أو محاولة اكتشاف الأسباب..." ولأنه الأنسب للدراسة من أجل وصفها وتحليلها وتفسير الخلفية النظرية للدراسة من مفاهيم حول الحوافز والإبداع الإداري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم التوجه إلى المؤسسة قيد الدراسة " المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة"، من أجل جمع البيانات والمعلومات حول إشكالية البحث من خلال استبيان موجه للعاملين الإداريين نقوم فيه بتبويب وتفسير ما تحصلنا عليه لاستخلاص النتائج التي توصلنا إليها.

تم الاعتماد كذلك على الاقتراب المؤسسي الذي يعتمد على وصف المؤسسة قيد الدراسة بتبيان هيكلها وأبنيتها وتنظيمها الإداري، ونحن بصدد دراسة موضوع الحوافز وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى العاملين لا بد لنا من التطرق إليه والنظر في مدى تطبيقه داخل المؤسسة، واعتمدنا كذلك على المنهج التاريخي فلا بد من استخدامه من طرف الباحث في أي دراسة كانت إذ انه يُمكن الباحث من التطرق إلى تطور المفاهيم التي استخدمها بالموضوع منذ نشأتها وتبيان مراحلها التاريخية مثلما استخدمناه في دراسة التطورات التاريخية للحوافز والإبداع الإداري.

7- الإطار المفاهيمي:

استخدمت الدراسة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالموضوع وسيتم إيراد تعريفات موجزة لها فيما يلي:

الحوافز: يعرفها (عادل الجودة) على أنها "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً".¹

الإبداع: يعرفه (محمد الصيرفي) بأنه " هو ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة".²

الإبداع الإداري: عرفه (Awamleh) على أنه "مجموعة المتغيرات التي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة".³

8- أدبيات الدراسة:

من خلال بحثنا في الموضوع وجدنا مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا ومنها:

الدراسة الأولى: للدكتور "عبد الله حسن مسلم" في مؤلفه الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مكان النشر دار: المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى في 2015 والذي يحتوي على تسعة فصول ومائتين وأربعة وأربعون صفحة، موضوعي الذي درسته موجود في الفصل الأول بعنوان ماهية الإبداع الإداري وكذلك في الفصل الرابع والذي تناول فيه التفكير الإبداعي بصفة عامة.

الدراسة الثانية: إدريس بن رحيم، بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة" (دراسة ميدانية لولاية المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، د ط، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 259.

² نوفل عبد الرضا الكمري، علي عقيل صقر، "تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية - دراسة لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ع 113، 2017، ص 302.

³ فتيحة بن شطو، "نظام الحوافز وعلاقته بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة-"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2016-2017، ص 8.

- وجود علاقة طردية ضعيفة بين كل من العمل الفردي، الجماعي، الاتصال، الحوافز، المشاركة وبين الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة.

الدراسة الثالثة: كريمة علال، بعنوان " الحاجات الأساسية للعمال حسب نظرية ماسلو وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين " (دراسة ميدانية بجامعة المسيلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة طردية موجبة بين الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية وبين الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة.

الدراسة الرابعة: غنية بوزاد، بعنوان "كيفية تفعيل قدرات التعاون والإبداع للموارد البشرية بالمنظمة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتماد الإبداع الجماعي في المنظمة يخفض الوقت والجهد ويحل المشاكل.
- السعي إلى تحسين أداء المنظمة من خلال أنشطة البحث والتطوير.

الدراسة الخامسة: نبيلة بوودن، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في ظل إطار نظرية فروم VROOM للدافعية" (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلانة)، مقال بمجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، ع10، جوان 2017. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري.
علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة:

أوجه الاتفاق مع الدراسة: أغلب الدراسات تناولت الحوافز كمتغير مستقل مع تناولها لكلا الإطارين المفاهيمي والنظري لمتغيري الدراسة، مع استخدام المنهج الوصفي والإحصائي SPSS، وكذا الاعتماد على منهج دراسة حالة وكذلك على طريقة الاستبيان لجمع المعلومات وحتى المقابلة.

أوجه الاختلاف: أغلب الدراسات قامت بدراسة ميدانية في عدة مؤسسات أو مديريات ذات طابع تعليمي، لكن دراستنا عمدت على الدراسة الميدانية بداخل مؤسسة واحدة ذات طابع اقتصادي صناعي وتجاري محليا، إضافة إلى أن جل الدراسات السابقة توصلت وأكدت على وجود الإبداع الإداري لدى العاملين وتأثره بالحوافز المقدمة.

9- تفصيل الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على ثلاثة فصول بغرض الإجابة على الإشكالية والأسئلة الجزئية والتأكد من صحة الفرضيات:

يتناول الفصل الأول الإطار المعرفي للحوافز والإبداع الإداري للعاملين حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، عالج المبحث الأول مفهوم الحوافز ومدخلها النظرية، وعالج المبحث الثاني مفهوم الإبداع ومدخله النظرية. أما الفصل الثاني فقد تناول العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين وتم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الحوافز وتنمية الإبداع الإداري وتناول المبحث الثاني أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري. وأما بالنسبة للفصل الثالث فهو متعلق بالجانب التطبيقي للدراسة حيث تم تخصيصه لدراسة تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، تم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول تقديم عام بالمركب الصناعي التجاري مع ذكر هيكله التنظيمي وواقع الموارد البشرية داخله وكذا أهدافه، وبالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج. وفي الأخير الخاتمة التي تضمنت حوصلة حول الموضوع، وبينت أهم النتائج التي توصلنا إليها مع ذكر توصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المعرفي للحوافز والإبداع الإداري لدى العاملين

المبحث الأول: في مفهوم الحوافز ومداخله النظرية.

المبحث الثاني: في مفهوم الإبداع الإداري ومداخله النظرية.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للحوافز والإبداع الإداري لدى العاملين

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات فهي تعد من بين أهم المتغيرات التي تسعى لتفعيل أداء الأفراد العاملين وتحقيق لهم الإبداع الإداري والفاعلية في مجالاتهم الإدارية، وهذا ما بدوره سيجسد أهداف الفرد العامل وكذا المنظمة التابع لها.

ونظرا لأهمية الحوافز في تحقيق تطلعات المنظمات عامة والأفراد العاملين خاصة ازداد الاهتمام بها من قبل الباحثين والمختصين في الشؤون الإدارية، والذين اختلفت وجهات نظرهم حول مفهوم الحوافز والإبداع الإداري، لذلك فقد أصبح من الضروري وجود حوافز متعددة ومستمرة لضمان وخلق بيئة عمالية مبدعة ومتكيفة مع كل التطورات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا ما سينتج عليه ذلك التوازن بين رغبات العمال والأهداف المراد تحقيقها من قبل إدارة المنظمة.

ولتوضيح ذلك أكثر تم الاعتماد في هذا الفصل على مبحثين أساسيين هما:

- في مفهوم الحوافز ومدخله النظرية.
- في مفهوم الإبداع الإداري ومدخله النظرية.

ولتناول هذا الفصل لا بد من طرح سؤال مضمونه كالاتي:

ما الإطار المفاهيمي والنظري لكل من الحوافز والإبداع الإداري للعاملين؟

المبحث الأول: في مفهوم الحوافز ومدخله النظرية

لقد تباينت أوجه نظر الباحثين والمختصين الإداريين حول مفهوم الحوافز وإطارها النظري، نوضح ذلك بالتطرق في هذا المبحث إلى عرض تعريف الحوافز مع تبيان أهميتها وأهدافها، وكذا عناصرها ومراحل تطورها التاريخي، مع عرض كذلك الإطار النظري لها والذي يتضمن النظريات المفسرة للحوافز والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: تعريف الحوافز

1- الحوافز لغة: " حافِزٌ [مفرد]: ج حَوَافِزٌ، مؤ حَافِزَةٌ، ج مؤ حَوَافِزٌ، أ- اسم فاعل من حَفَزَ، ب- باعث ودافع "تعتبر المكافأة حافِزًا مهما/إلى/على/الزيادة الإنتاج في المصانع"/حَوَافِزُ القضية: ما يحركها- مكافأة تشجيعية".¹

2- الحوافز اصطلاحاً: يرى "داي موتيفون" بأنه "القوة الدافعة لأي فرد والتي تحركه للعمل بطريقة علمية" وفي هذا الصدد يرى كذلك "سكوت ميشال" بأن "الدافع هو العملية التي يحفز بها المدراء سلوك الموظفين ويوجهونه نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية المطلوبة".²

كما عرفها "صلاح الشنوافي" بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".³

وتعرف كذلك "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁴

تعريف آخر "الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لتحث العاملين على العمل المثمر".⁵

¹ عادل بضياف، "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية- دراسة ميدانية: جامعة يحي فارس المدية-"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدية، ع 4، مج 10، ديسمبر 2018، ص 664.

² EC Ströh, « personnel motivation : Stratégies to stimulant employées to incérasseperformance », **Politeia personnel gaies**,département of public administration Unisa, South Africa, Vol 20, N2, 2001, p60.

³ عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، " تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية"، *مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة حمه لخضر بالوادي، ع12، مج 7، جوان 2017، ص 351.

⁴ منير نوري، *الوجيز في تسيير الموارد البشرية*، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص82.

⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، *إدارة الموارد البشرية*، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص162.

3- أهمية الحوافز

يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- تحقق نظام الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، بشرط الاختيار الصحيح والدقيق للحوافز.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية الربط بين المصالح الذاتية للأفراد العاملين ومصالح المنظمة.¹
- تساهم في الرفع من مستوى الإنتاجية ذات الجودة مع خفض التكاليف والذي يقابله ارتفاع نسبة المبيعات، أضاف إلى ذلك الاهتمام بالعمال حسب مقدرتهم وجهودهم، كما أن للحوافز تأثيرات على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للدولة فتؤدي بدورها إلى تشجيع المنافسة هذه الأخيرة تساهم في الزيادة الإنتاجية والتي تنعكس على الرفع من الدخل الفردي للعامل الذي يسمح له بتلبية حاجياته المختلفة والتطلع لإشباع الجديد منها.²

للحوافز المادية أهمية كبيرة فهي تعتبر بمثابة الدافع الغالب لدى الأفراد العاملين الذين يسعون لزيادة دخلهم المادي، وأي فشل في استخدامه قد يؤثر على الأداء وإنتاجية العمال وكذا المنظمة.³

4- أهداف الحوافز

تهدف الحوافز إلى تجسيد عدة غايات داخل المنظمات تتمثل فيما يلي :

- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

¹ لويبة فرحاتي، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية -دراسة حالة: مطاحن الأوراس باتنة"، (رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر بياتنة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2007-2008، ص66.

² صالح محرز، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة -"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة يحيى فارس بالمدينة 1، مج 6، جوان 2016، ص 177.

³ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، ط1، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص482.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للحوافز والإبداع الإداري لدى العاملين

- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.¹
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل الطرق التي تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.
- زيادة اهتمام العاملين بالآليات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.²
- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.
- الملائمة مع ظروف العمل.
- تنمية الشعور بالمشاركة.
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.³

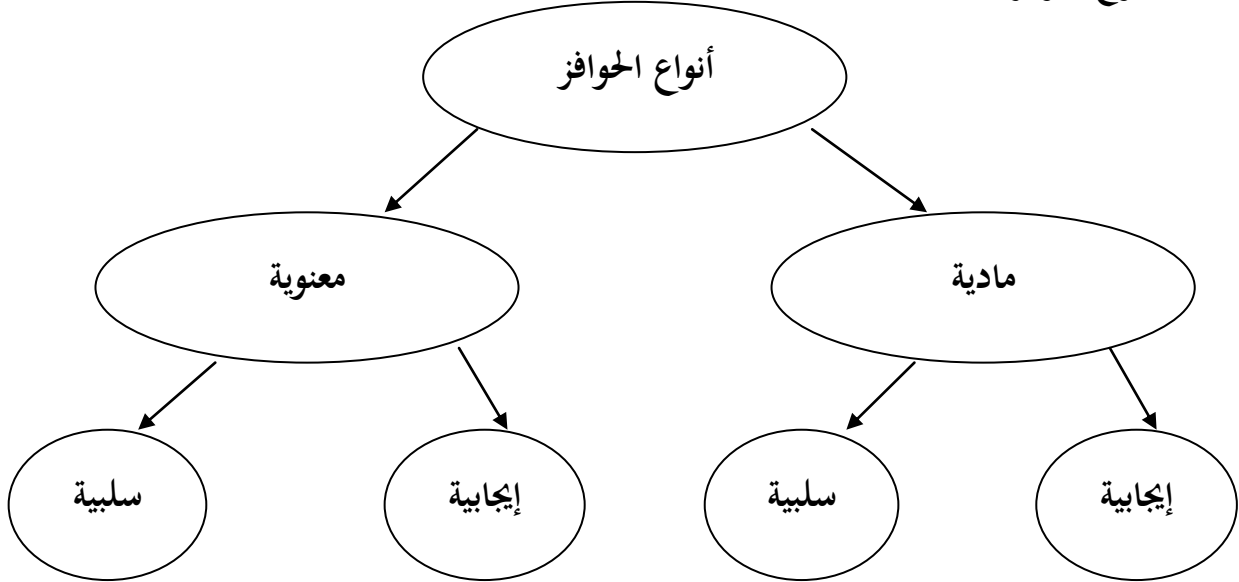
¹ غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية: على أمانة عمان الكبرى-"، (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال)، 2012-2013، ص 16.

² احمد بخوش، "الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين- دراسة حالة: بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال العمومية الآبار-ENTP-"، (مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية)، 2014-2015، ص 7.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص 78.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل تطور الحوافز

أولاً: أنواع الحوافز



أ- فردية وجماعية	ب- فردية وجماعية	ج- فردية وجماعية	د- فردية وجماعية
<ul style="list-style-type: none"> - رفع قيمة الأجر مقابل الأداء والدوام. - السماح بالتدريب والدراسات العليا. - المنح والمكافآت. - العلاوة ومنح القروض. - التقاعد. - توفير السكن والنقل. - تشاركية الأرباح والأسهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم أو الحرمان من الأجر. - التخفيض في رتبة السلم الإداري. - التوقيف والمحكمة. - انعدام التأمينات. - الحرمان من المنح والمكافآت والعلاوة والقروض. 	<ul style="list-style-type: none"> - اللين في الكلام والتبسم. - التقدير والاحترام - التشجيع والتضامن (العلاقات الإنسانية) - وضع ملصقات لتتقيط العمال الممتازين دورياً. - توفير الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية وإحيائها. - المشاركة في صنع القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الإنذار والتوبيخ الشفهي والكتابي. - الحرمان من الأنشطة الرياضية والعلمية والاجتماعية. - وضع ملصقات لتتقيط العمال السيئين دورياً. - اضطراب العلاقات الإنسانية.

شكل 1: يبين أنواع الحوافز، تم تصميمه من طرف الطالب بناء على ما تقدم من معلومات.

ثانيا: مراحل التطور التاريخي للحوافز

بعد بروز حركة الإدارة العلمية مطلع القرن 18م، اهتم العلماء في بحوثهم بدراسة موضوع الحوافز لأهميته الكبيرة، وقد تم تقسيم مراحل التطور التاريخي للحوافز إلى ثلاث مراحل وهي:

1. المرحلة التقليدية:¹

تركز هذه المرحلة على أن الإنسان العامل كسول بطبعه ويسعى إلى إشباع حاجياته المادية فقط، وهذا ما أكده "ماكس فيبر" صاحب النظرية البيروقراطية، ونجد كذلك أن "فريدريك تايلور" أكد على السياسات التحفيزية تقوم على الجانب المادي.

2. مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:²

ترى هذه المرحلة أن الإنسان العامل له مشاعر وأحاسيس وجدّي بعمله داخل منظمته ذات النظام الضخم والمعقد، اعتبرته جزء مهم بالمؤسسة إلى جانب المجال الفني، ومن الواجب تحفيزه ماديا ومعنويا.

3. المرحلة الحديثة:³

قامت هذه المرحلة بتجنب أخطاء المراحل السابقة مع الاستفادة من تجاربها المحققة، وأكدت على أن نظام المنظمة مفتوح، مع تأكيدها كذلك على وجوب الربط ما بين الحوافز والنتائج الملموسة للفرد العامل والتي تعتبر مقياس لما يحتاجه من حوافز مادية ومعنوية.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز

تعددت البحوث والنظريات التي ساهمت في تكوين وتطوير الفكر الإداري المعاصر حول موضوع الحوافز والذي سيشهد تطورا مستمرا، نذكر هذه النظريات:

¹ ليلي سرحاني، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ع 04، مج 01، مارس 2017، ص 262.

² حورية عاشور، "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري - دراسة حالة: مديرية التجارة لولاية المسيلة 2016/2015 -"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2016-2017، ص 11.

³ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015، ص 12.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- النظرية الكلاسيكية:¹

من أبرز روادها "فريدريك تايلور Frederick Taylor" انتهج أسلوب أساسه التجربة والتحليل وتقوم هذه الأخيرة على مبادئ منها:

أ- التركيز على تحقيق الزيادة الإنتاجية وهذا ما بدوره سيضعف أجور العمل.

ب- الاهتمام بالجانب الفني للعمل وإهمال العامل رغم إدراكهم لأهميته.

ج- الدافع الأساسي للإدارة والعمال هو تحصيل المال.

د- اختيار العمال المناسبين وتدريبهم لإتقان أعمالهم.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:²

من أهم مؤسسي هذه النظرية نجد "إلتون مايو Elton Mayo" والذي قام خلالها بتحسين ظروف بيئة العمل وأكد بوضوح أن الظروف الثقافية والتكنولوجية لها تأثير على تصرفات أعضاء المنظمة، واعتبر انه من الضروري توفر القيادة التشاركية باعتبارها سبب في تحفيز العمال وتحملهم للمسؤولية.

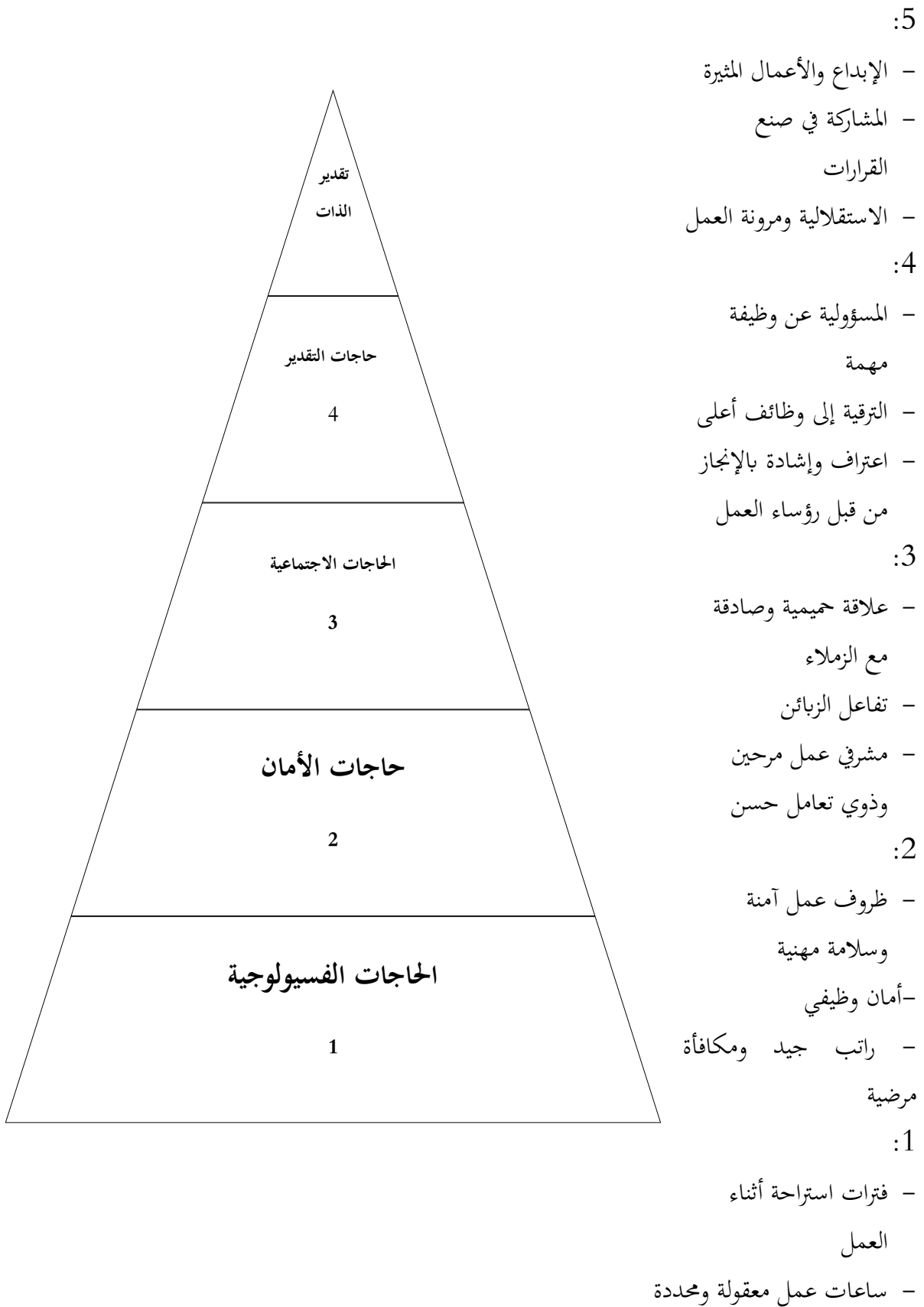
3- نظرية الحاجات الإنسانية:

تعتبر من أهم النظريات التي اهتمت بالإنسان وفسرت سلوكه وطرق إشباع حاجياته، ظهرت على يد "أبراهام ماشلو Abraham Maslow" حيث أنه قام بوضع سلم هرمي رتب فيه الحاجات الأساسية للإنسان وهذا ما سيوضحه الشكل رقم (2):³

¹ علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، ط1، الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982، ص ص 196-198.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 207.

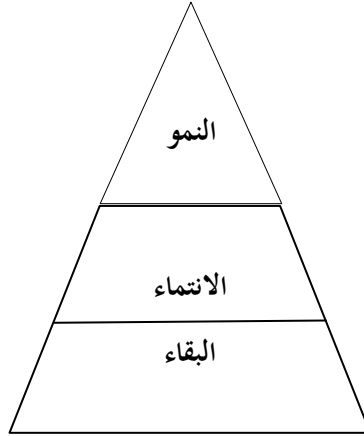
³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2014، ص ص 493-494.



شكل رقم (2): مضمون نظرية ماشلو (هرم الحاجات).

4-نظرية الدرفير:

قام من خلالها "الدرفير Aldéfier" بتقديم طرحه الذي يتكون من ثلاث مجموعات من الحاجات وأطلق عليها تسمية (GRE)* وهي اختصار أجنبي ل: البقاء والانتماء والنمو. عكس ما قام به "ماشلو slow M" حيث ذكر خمس حاجات، والشكل رقم (3) يوضح نظرة الدرفير التي تعتمد على التدرج في إشباع الحاجات بل التلقائية في إشباع أي حاجة:¹



شكل (3): يوضح هرمية الحاجات لنظرية الدرفير.

5-نظرية دوغلاس ماكجروجر:

تبين نظرية "Douglas McGregor" الخاصة بالحوافز اتجاهات مديري الإدارة نحو العاملين وأطلق عليها اسم نظرية (x) و (y):

أ- يرى مديري الإدارة في نظرية (x) أن الموظف عادي:²

- غير محب للعمل وكسول.
- لا يحب المسؤولية ويتهرب منها.
- يحتاج دائما إلى الرقابة والإشراف.
- ليس طموح ويهمه الأمان والمال فقط.

* (GRE): اختصار أجنبي للحاجات بنظرية الدرفير، انظر: مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص344.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص344.

² لمياء عبد الله صالح الشبيبي، "أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب"، (رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة)، 2010-2009، ص ص23-24.

ب- يرى مديري الإدارة في نظرية (y) أن الموظف كفاء: ¹

- للعامل الرغبة والقدرة في العمل ويتحمل المسؤولية.
- حريص على تحقيق أهداف المنظمة ويتطلع للقيادة.
- وجوب تحسين ظروف عمل الإدارة وجعلها تشاركية.
- الرقابة الذاتية والتوجيه أساس للتعامل مع العمال.

6- نظرية العاملين:

من أهم روادها "فريدريك هورزبرغ Frederick Herzberg" حيث قام بتقسيم العوامل المؤثرة على العاملين داخل المؤسسة إلى عوامل وقائية وأخرى دافعة كالتالي:

- أ- **العوامل الوقائية:** مرتبطة بطبيعة وبيئة العمل، تهدف لإرضاء العامل من عدة نواحي (سياسات المنظمة، العلاقات الإنسانية، الأجور...).
- ب- **العوامل الدافعة:** متعلقة بالعمل وتهدف لتحقيق التقدم العملي بشرط توفر المؤسسة على فرص مثل (المسؤولية، الترقية، الإنجاز، النشاط...).

7- نظرية الإنجاز:

من أبرز مؤسسيها "دافيد ماكليان David Maclellan" وشملت سلم حاجات هرمي كالتالي:

- أ- **الحاجة للإنجاز:** صفة مكتسبة قد تنمو مع الطفل منذ صغره، يسعى خلالها لتحقيق نتائج وإنجازات عديدة.
- ب- **الحاجة إلى الانتماء:** يسعى خلالها الفرد أن يكون جزءا من الجماعة مع تحقيقه للقبول والاهتمام والرعاية مبتعدا عن إحباط الآخرين ونبذهم.
- ت- **الحاجة إلى النفوذ:** يرغب الفرد في أن يسيطر على كل الأشياء التي حوله ويتحكم فيها كالأحداث والأشياء والأشخاص وأن يواجه أداءهم.

¹ يحيى أحمد يحيى العبدلي، "اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية، (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط)، 2001-2002، ص 25.

² عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ص 118.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 130.

ثانيا: النظريات الحديثة:

1- نظرية العدالة:¹

ظهرت على يد "آدمز ستاتي Adams state" أكدت على وجوب تحقيق العدالة الاجتماعية من حيث المكافآت لتحفيز العاملين مقابل جهودهم، وما يقومون به من إنجازات فمبدأها الأساسي هو أن الفرد يسعى لحصوله على معادلة عادلة ومتساوية لما يقدمه من جهود وأنشطة، فالعلاقة متبادلة بين الفرد العامل والمنظمة حيث أنه يقدم كل ما باستطاعته في حين أن المنظمة تقوم بتلبية حاجياته بإنصاف.

2- نظرية التوقع:

يرى "فكتور فروم Victor Vroom" أن الفرد يمتاز بخاصية التوقع والتنبؤ والترقب لأنه يدرك أن سلوكه ستتبعه نتيجة حتمية ما، وللعامل حق الاختيار بين عدة بدائل تقدم له في عمله كالرفض أو القبول أو المفاضلة وهذه البدائل مرتبطة بأدائه داخل المنظمة ومستقبله بما كالبقاء أو الانتقال منها، وكذا قراره الذي يتعلق بما يقدمه من عمل وإنتاجية.²

3- نظرية التعزيز:

مؤسس هذه النظرية "فريدريك سكينر Fredrick Skinner" حيث يركز فيها أن العوامل الخارجية وما ينجر عنها من تأثيرات على الفرد هي الأساس، ومن أهم ما أكد عليه كذلك والذي أسماه بقانون الأثر أي أن السلوك الإيجابي من الفرد العامل إذا عززته المنظمة بالمكافأة فإنه سيستمر عكس السلوك السلبي الذي لن يتكرر مرة أخرى.³

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الحوافز

يؤكد "أحمد ماهر" أن الحوافز تتأثر بعوامل داخلية وخارجية لخصها فيما يلي:⁴

أ- العوامل الداخلية: ويعني بها القوى الداخلية للمنظمة ومن بينها أهداف ورغبات المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

¹ مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 106.

² مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، د ط، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص ص130-131.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 501.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الإسكندرية: الدار العربية، 2009، ص 57.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للحوافز والإبداع الإداري لدى العاملين

ب- **العوامل الخارجية:** نطاقها أوسع خارج نطاق المنظمة، متعلقة بالحدود الجغرافية والاجتماعية للمنظمة وتشمل (تأثيرات المنافسة والمنافسين، قانون السوق، ثقافة المجتمع...).

ولكي تتجنب المنظمة تطبيق حوافز خاطئة عليها تطبيق وتفعيل العوامل الآتية:¹

أ- **الاتصال المباشر:** يعتبر مصدرا للتحفيز والحماس، يحقق المشاركة ويتيح الفرص أمام العاملين لتطوير خبراتهم نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

ب- **ظروف العمل:** مهمة إدارية حيث تسعى فيها لتحسين بيئة العمل وتطويرها وتشمل (الإضاءة، التهوية، النظافة، تطبيق القانون، توفير الأجهزة الحديثة...).

ت- **الجوانب التنظيمية:** وتتضمن ما يلي: (سياسة الأجور، المكافآت والمنح، الترفيات...).

¹ - رشيد مجاهد، "اثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، جامعة التكوين المتواصل، دالي إبراهيم، الجزائر، ع 22، ديسمبر 2014، ص 108-109.

المبحث الثاني: في مفهوم الإبداع الإداري ومداخلة النظرية

اهتم الكثير من العلماء والمختصين في الشؤون الإدارية للمنظمات على دراستهم لموضوع الإبداع الإداري الذي يعتبر ركيزة للفكر الإداري المعاصر وتوجهاته المراد تحقيقها داخل المنظمة، ومن أجل إتاحتها لكي يصبح ميزة مكتسبة يتقنها الأفراد العاملين، ولتوضيح ذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى عرض كلمن الإطارين المفاهيمي والنظري باختصار للإبداع الإداري، اللذان يحتويان على تعريف الإبداع، عناصره ومراحله وأهميته، النظريات المفسرة له وأساليب تنميته.

المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري

1- الإبداع لغة: في اللغة العربية من "بدع" أو بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" إحداث شيء جديد.¹

2- الإبداع اصطلاحاً:

أ- وفقاً لـ "Vandeven" "يعني الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها".

ب- ويرى "Drucker" "أن الإبداع هو الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً".²

الإبداع شكل راقى للنشاط الإنساني الخلاق، يعتبر من أهم مشكلات البحث العلمي تمت دراسته انعكاساً للثورة العلمية المعاصرة، والتي كونت فيه النشاط العقلي الذي يجعل العمل آلياً وروتينياً.³

3- الإبداع الإداري:

يرى عبد العال " أن الإبداع الإداري ما هو إلا مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".⁴

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 299.

² محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 294.

³ ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت: عالم المعرفة، 1978، ص 11.

⁴ أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونواهم بمحافظة خانونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين: ع2، مج7، ديسمبر 2018، ص 15.

ويعرفه روشكا " على انه وحدة متكاملة لمجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة".¹

ويعرفه قنديل بأنه " يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه إيجاد متغير أو إحداث شيء جديد في صياغته الأخيرة حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوافر صيغة الخبرة والكفاءة والملائمة والأصالة، ويندرج تحت هذا كله الإنتاج الفني والعلمي والصناعي".²

ويشار إلى أنه كذلك أحد أهم المقاربات التي درست في المختبرات الديمقراطية والذي يعني وضع استراتيجيات جديدة حيث يتم فيها منح المنظمة مجالاً للابتعاد عن الإجراءات الحالية وتجربة أساليب ومناهج جديدة في سبيل تحقيق منظمة مثالية والتي تعزز جهودها وإنجازاتها وتطوراتها لمواجهة مشكلاتها، مع تقديمها لأفكار وطرق واستراتيجيات جديدة حسب الاختصاص والبيئة والظروف.³

4- المفاهيم المشابهة للإبداع الإداري

1- الإبداع والابتكار:

من منظور المنظمة أوضح "Amabile- et al" بأن الابتكار " يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة من طرف المنظمة قد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل".⁴

ومما سبق فإن الابتكار هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة والتي يقوم بتحويلها إلى سياسات وتنظيمات جديدة تساعد على تطوير المنظمة وكذا الفرد، أي أن الابتكار هو تنفيذ وتحويل الفكرة الإبداعية لمنتج ما، أي أن الابتكار هو ناتج عن عملية الإبداع.⁵

¹ سعدية مزيان، سهيلة وزاني، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية - المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية-"، (مذكرة ماستر، جامعة أبو بكر بلقايد -الملحق الجامعية بمغنية - تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية)، 2015-2016، ص 53.

² سمية سعدون، غياث بوفلجة، نجاة بزايد، " المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية-مؤسسة سوناطراك بوهران-"، مجلة آفاق فكرية، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، ع7، مج3، 2017، ص 192.

³ Jonathanpwest, & evan mberman, « **administrative creativity in localgovernment** », **publicproductivity and management review**, département of public administration , Tucson, Arizona, vol 20, N° 4, june 1997, pp446-447.

⁴ نور الدين رادي، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلاني ليايس سيدي بلعباس، ع1، مج1، جانفي 2016، ص131.

⁵ على رقيق برة، " الطريق إلى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الإداري"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ع0، مج1، أفريل 2016، ص89.

2-الإبداع والاختراع:

يعرف "أوكيل سعيد" الاختراع على أنه " كل جديد في المعلومات العلمية ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة شكل معين".¹

أما بالنسبة لعلاقة الإبداع بالاختراع فالإبداع يعد اختراعا في مرحلة التطبيق أي أن الاختراع يسبق الإبداع ويتوقف عند مستوى الفكر، أما الإبداع فيشمل تطبيق الفكرة.²

3-الإبداع والذكاء:

يعرف الذكاء على أنه الاستطاعة على تحقيق المرونة مع أي مستحدثات جديدة تقاوم الفرد، كما يعرفه "سبيرمان" بأنه القدرة على إدراك العلاقات واستنباط المتعلقات، ومن ناحية إجرائية هو ما تقيسه اختبارات الذكاء " فالذكي قد يفقد القدرة الإبداعية فالذكاء قدرة يولد بها الفرد ولا يكتسبها، أما الإبداع فيتطلب قدرة عالية من الذكاء.³

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري ومراحل تطوره

1-عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر:

- أ-الطلاقة: "يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة".
- ب- المرونة: ويقصد بها التكيف السريع وامتلاك القدرة على التغيير الذهني والفكري بتغير المواقف.
- ت- الأصالة: تعني أن الفرد المبدع له ذهن وفكر مختلف عن فكر البقية وهنا يكمن التجديد.

¹ نور الدين رادي، مرجع سبق ذكره، صص 131-132.

² الهروشي خطاب، الحاجة قبابلي، "المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة"، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، ع2، سبتمبر 2014، ص14.

³ يوسف صلاب، "القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة- مؤسسة كوندور بروج بوغريج"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2014-2015، ص44.

ث- الحساسية للمشكلات: وتعني أن الفرد المبدع له القدرة بفضل رؤيته الدقيقة وإحساسه المرهف على اكتشاف المشكلات وحلها.¹

ج- المخاطرة والتحري: تعني الجاهزية والتصدي للمخاطر الناتجة عن أفكار وأعمال الفرد التي تبناها.

د- الاحتفاظ بالاتجاه: يقصد به القدرة على التركيز والتفاعل مع المشاكل مما ينتج عنه الحل الصحيح.

هـ- التحليل والربط: يقصد به عملية تجزئة العمل الإبداعي إلى أجزاء صغيرة وبسيطة لتسهيل حلها ثم يعاد جمعها وتنظيمها للوصول إلى حل المشكلات المعقدة.²

1- مراحل تطور الإبداع الإداري:

أ- المرحلة الأولى: منذ أقدم العصور حتى مطلع القرن العشرين وتتميز بما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.

- وجود ذلك الشك الذي يرى أن الإبداع مصدره قوى خارقة غير إنسانية.

- التركيز على الوراثة والفضة من حيث انتقاله عبر الأجيال والسلالات.³

ب- المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر، ظهرت خلالها النظريات السيكلوجية

والتي فسرت الإبداع، فميزت بين الإبداع والتفوق، وحسرت الجدال القائم حول الربط بين الإبداع والحوار

وآثر الوراثة، مع قيامها بتوسيع نطاقه لدراسة العلوم...

ت- المرحلة الثالثة: بدأت منتصف القرن العشرين إلى يومنا هذا، وترى بأن الإبداع توليفة مكوناتها

المعرفة والفكر... زاد الاهتمام به نتيجة اختراع العلماء والتحسين والابتكار تحضيرا للحرب العالمية الثانية.⁴

¹ أسماء بركان، نور الدين جليدي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، مجلة الاقتصاد الجديد، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، ع17، مج2، 2017، ص181.

² منير حسن أحمد شقودة، "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية)، 2011-2012، ص46.

³ حسين سليم سالم الشاعر، "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية)، 2015-2016، ص13.

⁴ سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، د ط، العراق: وزارة الزراعة، 2017، ص4.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع الإداري

تزايد اهتمام العلماء والمفكرين بموضوع الإبداع الإداري لما له من أهمية في تطوير كل من الفرد والمنظمة، وهذا ما أدى بهم إلى وضع الكثير من الأفكار والرؤى حول هذا المجال، وفيما يلي نوجز أهم النظريات المفسرة للإبداع الإداري كالآتي:

أ- نظرية (Simon, March 1958): ترى هذه النظرية أن الهدف الرئيسي هو حل المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، وتتم هذه النظرية بمراحل عديدة هي (فجوة الأداء، الرخاء، البحث، الوعي... إلخ)، تسعى لإحداث تغييرات بالبيئة الداخلية والخارجية.

ب- نظرية (Stalker, Burns 1961): توصلت هذه النظرية إلى أن التراكيب والهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة هي التي تسعى لتطبيق الإبداع داخل المنظمات، وبأنماط آلية تلائم وتتكيف مع تغييرات البيئة.¹

ج- نظرية (Wilson 1966): ترى أن العملية الإبداعية تغير المنظمة مروراً بثلاث مراحل (إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني وتطبيق التغيير)، وأن الإبداع متفاوت في درجة تطبيقه نظراً للتعقيد البيروقراطي ونمطية الإدارة، ومن الضروري حل كل المشكلات كما أن للحوافز دور إيجابي لاستحداث الجديد.²

د- نظرية (Mill, Harvey 1970): ركزت هذه النظرية على إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمات في حين أنها تقوم بالوصف والتنبؤ لحلول إبداعية جديدة لها، استخدمت عدة عوامل تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية كعمر وحجم المنظمة ومستوى منافستها وتطورها التكنولوجي.

هـ- نظرية (Osborne): ترى هذه النظرية أن أحسن وسيلة للوصول إلى نتائج وحلول ناجحة هو وضع احتمالات وبدائل كثيرة للدراسة والتحليل، وبفضل هذا الأسلوب تم القيام بإجراء تكثيفي يخص العملية الإبداعية داخل المنظمة من أجل تطوير برامجها وتفعيل قدراتها، بإتباع الخطوات التالية (معاينة المشكلة، تقصي الحقائق، توليد الأفكار، إيجاد الحلول وتبنيها).³

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص50-51.

² أسماء جلولي، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012-2013، ص62.

³ يوسف صلاب، مرجع سبق ذكره، ص51.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع الإداري

ومن بين أهم هذه الأساليب نجد ما يلي:

أ- أسلوب العصف الذهني:

مبتكره "أوزبورن أليكسون Osborne Alec son" يرى في أنه طريقة علمية لتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة والسريعة لحل المشكلات الاقتصادية والسياسية، وفي هذا الصدد يوضح "روشكا" كذلك أن له ثلاث مراحل كالاتي:

(1) المرحلة الأولى: ويتم فيها معاينة المشكلة وتحليلها وتبويبها ثم تدوين الملاحظات حولها.

(2) المرحلة الثانية: يتم فيها وضع تصور للحلول والأفكار المطروحة من قبل المشاركين.

(3) المرحلة الثالثة: يتم فيها الحكم على الفرضيات والحلول المطروحة واختيار الحل الأنسب.¹

ب- أسلوب تأليف الأشتات:

قام بهذه الدراسة "وليام جوردن William Jordan" الذي أكد أن المشكلة الغريبة والمبهمة يمكننا التوصل لحل لها وبأحسن الطرق، وخاصة عندما يفكر فيها الفرد والجماعة بكل طاقتهم الفكرية والمعرفية عكس المشكلات التي نجد صعوبة في إيجاد حل لها وراجع ذلك إلى قربنا منها وشعورنا بها، ولا بد من ترك مسافة بيننا وبينها، من أجل فهمها واستيعابها جيدا وإيجاد حل إبداعي لها.²

ج- أسلوب دلفي:

يقوم هذا الأسلوب على إرسال استبيانات للأفراد داخل وخارج الجماعة لإعطاء آرائهم وأفكارهم، ثم يتولى فريق متخصص تبويبها والنظر فيها ويمر هذا الأسلوب ببعض الخطوات:

- تحديد المشكلة وفريق الخبراء المختصين.
- تحرير استبيان يضم كل التساؤلات وإرساله للخبراء.
- تحليل الإجابات بدقة ووضعها في تقرير يرسل للخبراء المختصين.

¹ ماهر مفلح الزيادات، زيد سليمان العدوان، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية (سياسة الدراسات الإنسانية)، جامعة آل البيت، الأردن، ع2، مج17، 2009، ص ص471-472.

² عثمان بوزيان، "استثمار وتنمية الإبداع لدى الأصول البشرية"، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، ع1، مج7، 2010، ص ص79.

- جمع الحلول النهائية في تقرير نهائي.¹

د- أسلوب المجموعة الاسمية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دلفي لاعتماده على التفكير الجماعي في اتخاذ القرار ويعتمد في تطبيقه

على الخطوات التالية:

- قيام كل فرد من الجماعة بكتابة أفكاره حول المشكلة.

- عرض كل الأفكار الفردية على الجماعة ثم مناقشتها.

- ترتيب الأفكار من طرف أفراد الجماعة والتصويت عليها لاختيار الأمثل.²

¹ سعدية مزيان، سهيلة وزاني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 424.

خلاصة الفصل الأول:

ومن خلال الفصل الأول اتضح لنا أن كل من الحوافز والإبداع الإداري للعاملين أهمية كبيرة وضرورية في تطوير السياسات التنظيمية داخل المنظمة، فالحوافز تتمثل في أنها ذلك المحرك الأساسي لتلبية رغبات العامل في حين أن الإبداع الإداري هو تلك الأفكار والآراء الجديدة والمتنوعة والمغايرة لما كان في سابق الأمر، وبعد دراستنا لكلا المتغيرين من ناحية إطارهما المفاهيمي والنظري توصلنا إلى بعض الاستنتاجات سنعرضها كآتي:

- لا توجد مفاهيم محددة بالنسبة للحوافز والإبداع الإداري بل تعددت الآراء حولهما.
- كل النظريات والرؤى الفكرية تؤكد بضرورة الاهتمام بالحوافز في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وكذا تطوير كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق الإبداع الإداري لديهم.

الفصل الثاني:

علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

المبحث الأول: الحوافز وتنمية الإبداع الإداري

المبحث الثاني: أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

تعد الحوافز من أفضل النظم التي تؤثر على الحياة العملية للفرد داخل المنظمة، فالمنظمة يجب عليها أن تتماشى والتطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية وحتى الخارجية، ومن بين أهم هذه التغيرات مستوى الفرد الإبداعي، فعلى المنظمة أن تحتوي الفرد وبكل ما يمتلكه من قدرات عقلية وبدنية تسمح له بطرح أفكاره ومعتقداته بحرية وتشاركية بعيدا عن كل إحباط وانتقاد لا بناء، أي أن تشجعه وتحفزه على إبداعه الإداري في مجال عمله وأن توفر له البيئة المناسبة، وهنا يكمن طرحنا في فصلنا الثاني هذا، والذي سنوضح فيه علاقة الحوافز بالإبداع الإداري ويتضمن مبحثين كالآتي:

- الحوافز وتنمية الإبداع الإداري.

- أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة.

ولتناول هذا الفصل لا بد من طرح التساؤل التالي الذي يخدم ويوجب على أهم ما تضمنه الفصل:

ما هي العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين؟

المبحث الأول: الحوافز وتنمية الإبداع الإداري

تتنوع الحوافز بتنوع سلوك الفرد العامل داخل منظمته، فالحوافز حتمية للرد على فعل الفرد وسلوكه الذي قام به، وستتطرق في هذا المبحث إلى تبيان أثر الحوافز المقدمة للعامل على مستوى إبداعه واعتبار أن الحوافز أساس لتشجيع وتنمية الإبداع باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري

تلعب الحوافز دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري من خلال:

تسعى المنظمات لتحقيق الإبداع الإداري من خلال بذل كل جهودها وإعطاء المكافآت والرواتب المجزية التي تعتبر المحرك والدافع الأساسي لتطوير إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة سلوكه وعمله في تحسن ظروفه وأموره المادية الملموسة، وهذه المكافآت تشجع تحرير فكر الأفراد العاملين، أما إذا كان الجزاء سلبي ومتأخرا أي لا يتجاوب ولا يتناسب مع الجهود المبذول أو غير عادل، فقد يصاب العامل بالإحباط ويمتنع عن أداء سلوكه.¹

"يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها، ويتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول على الحوافز وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم مع توفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأفراد وربط ذلك بالحوافز المناسبة، وبهذا يمكن القول إن الحوافز تزيد من اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات، وذلك من خلال التعريفات المادية المختلفة ومن خلال التكوين".²

تركز الحوافز على مقابلة ومكافئة العاملين عن تميزهم في الأداء، فالأداء الذي يستحق التحفيز هو أداء فريد من نوعه وغير طبيعي، أو ربما وفقا لمقاييس تشير إلى استحقاق العاملين للتعويض ومنح إضافية زائدة عن الأجر

¹ سليمة شتوي، "أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية)، 2015-2016، ص 13.

² وهيبه مقدود، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2007-2008، ص 119.

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

الحقيقي، فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره أنه إنسان له مكانة وتقدير داخل عمله.¹

يعتبر الدخل المادي وسيلة مهمة لإشباع حاجيات الأفراد العاملين سواء المتعلقة منها بمستويات المعيشة أو وجود الفرد وعلاقاته الإنسانية داخل منظمته، ويهدف الأجر إلى تحقيق الكثير من الأغراض أهمها بقاء العمال والحفاظ على استمرارية أشغالهم وتقديمهم للأداء بالخصوص المبدعين منهم، وكذا حصول المنظمة على عمال مميزين وذوي طاقات ومواهب تساعد على تقديم الأفضل للمنظمة، فالأجر يساعد على توجيه سلوك الفرد وتشجيعه على العمل.²

وتتمثل كذلك الدوافع أو الحوافز التي تقدم للعاملين من أجل تطوير وتحسين سلوكهم تجاه أعمالهم بالمنظمة، فهي تعتبر كأساس مؤثر على الأفراد... وبفضل المنظمة التي تقوم بتشخيص سلوكيات الأهل وتقوم بإشباع الحاجيات الضرورية سواء ماديا أو معنويا، والتي تحقق وتدفع إلى زيادة إبداع الأفراد العاملين وكذا الاستثمار في قدراتهم الكامنة وسماهم الذهنية وستزداد بزيادة الحوافز الإيجابية.³

نجد كذلك أن للحوافز المعنوية دور مهم في التأثير على إبداع الفرد لأنها هذا الأخير يحتاج للاعتراف وتثمين جهوده من خلال احترام وتقدير رؤسائه وزملائه له، ونلخص بعض النقاط حول الأساليب الجديدة في التحفيز المعنوي كالآتي:

- تطبيق التشاركية في صنع واتخاذ القرار والسماح للفرد بالاندفاع.
- فتح المجال الوظيفي وجعله متنوعا في محاولة لإخراج الطاقات الإبداعية للأفراد العاملين بفضل إغناء وشمولية الوظيفة لعناصر التحدي والإنجاز.
- العمل في ظل بيئة إنسانية وجماعية تسمح لتنمية وتطوير القدرات الإبداعية للفرد ومنظمته.⁴

¹ عبد الله حمد محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، (رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالمي، المملكة المتحدة)، 2010-2011، ص 23.

² إسماعيل شريف، أساسيات حول التسيير العمومي، ط1، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص 165.

³ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁴ سلمية شتيوي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثاني: الحوافز كمقوم رئيسي لتنمية الإبداع الإداري

تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة وركيزة رئيسية وجوهرية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الرئيسي للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تخلق جو ومناخ مناسب لتطوير الإبداع، وتعطي للاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهج علمي وفكري يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتأسل الإبداع كهدف محدد من خلال الحوافز.¹

ولتحقيق نمو وتطور الإبداع الإداري الذي يهدف أساسا إلى تجسيد غايات الفرد والمنظمة، حيث يسعى لتطوير وترقية سلوك الفرد، ومن بين أهم هذه الأسس هي الحوافز في نقاط عديدة سنذكر أهمها:

- دعم سياسات المخاطرة والتغيير بفضل المنح المكافآت والجوائز.
- تقبل وجود الأخطاء ولو كانت طفيفة.
- وحتى تحافظ المنظمة على الإبداع الإداري وتنميته فإن عليها أن توفر له البيئة الملائمة والتي كلها حوافز مادية ومعنوية، تجعل المنظمة حاوية حقيقية للأفكار والذهنيات الجديدة.²
- تدعيم وتشجيع الأفراد على طرح أفكارهم وآرائهم.
- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير وينمي روح المبادرة والمشاركة مع وجوب احترام أفكار العامل مهما كانت.
- مكافئة الأفراد على طرحهم لأفكارهم الإبداعية بفضل تحفيزهم ماديا ومعنويا.
- تطوير التكنولوجيات الحديثة والتي ستنعكس على بيئة الإبداع الإداري كإدخال شبكة الإنترنت مثلا...
- السماح بعمليات البحث والتطوير لزيادة المعرفة العلمية للعمال مما يحقق الإبداع...³

¹ إيناس عبد الرؤوف الشتات، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي"، (رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال)، 2002-2003، ص145.

² إبراهيم بورنان، مصطفى بورنان، "نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال - حالة المنظمات اليابانية-"، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، ع12، 2009، ص80.

³ حنان سخاوي، "دور تحفيز إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدينة، ع9، مج5، جوان 2017، ص11.

أثبتت الكثير من الدراسات أن الحوافز المادية والمعنوية مهمة جدا وضرورية ويجب إعطاؤها للعمال المميزين وذوي الأفكار الإبداعية، وأن أي خلل فيها كالحرمان أو التقليل منها كذلك قد يجلب للعمال الحرمان والنبذ من طرف زملائه، ويجب فتح المجال أمام العامل وتبني أخطائه وتصحيحها وتقويمها، وفي نفس السياق يجب مراعاة أن تكون العقوبة على الخطأ أخف منها على المحاولة وهذا ما سيدفع العمال على تطوير قدراتهم الإبداعية.¹

كما تلعب الحوافز كذلك دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وكذا زيادة إنتاجيتهم كما وكيفما، فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات وقواعد واضحة وتطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء وإنتاج الموظفين.²

أكثر ما يحفز جيل العمل المحترف والذي يعتبر فئة محترفة مهنيا متحكمة في آليات العمل مع امتلاكها لشهادات علمية وجامعية تؤهلها بأن تكون لامة في تخصصها، إذا نجه يسعى دائما إلى إدخال تقنيات مستحدثة وجديدة في نطاق عمله، ولا يكف عن البحث على كل المستجدات الجديدة وهذا ما يجعله يطمح لتحقيق النجاحات المستمرة والرقي إلى مستوى وظيفية تحمل ما يكفي من التحري وروح التجديد والابتكار والإبداع، ويسعى كذلك إلى إشباع عدة حاجات تتمثل في الاستقلالية وتحقيق الذات والاعتراف بالإنجازات داخل بيئة عمله.³

المطلب الثالث: الحوافز كأحد العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري

نجد أن للحوافز الداخلية مثلا والمرتبطة بعمل وسلوك الأفراد العاملين وما يرغبون بفعله والقيام به، فالقاعدة الأولى تقر وتؤكد بأن المبدع يجب أن يتمتع بالحرية والرغبة القوية للقيام بالفعل الذي يريد تحقيقه، أي أنّ الشخص الذي يكتسب الخبرة والتفكير الإبداعي لكنه يفتقد للدافعية والرغبة في تحقيق طموحه لا نعتبره مبدعا...⁴

ومما يساعد على تنمية التفكير الإبداعي من العوامل الضرورية نختصرها فيما يلي:

- توفير كل الظروف اللازمة وكذا المناخ الذي يساعد على تطوير الطاقات الإبداعية للأفراد مثل: (المختبرات الحديثة، غرف المصادر، المكتبات، الملاعب...).

¹ إيناس عبد الرؤوف الشتات، مرجع سبق ذكره، ص-ص 145-146.

² حنان سيخاوي، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ سمية بوكروش، "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، (رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2011-2012، ص228.

⁴ سليم طق، علي عبيد، "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، (مذكرة ماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2015-2016، ص65.

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

- وكذا تطوير الاختبارات وأدوات القياس والتقييم، ويجب أن تكون واضحة وتتميز بالموضوعية وأن تكون لها القدرة على تمييز المبدعين، وعميقة بابتعادها عن السطحية، وهذا ما سيشجع السلوك والقدرة على التحليل والتركيب وتحفيز الفكر.¹

يعتبر كذلك العامل الاجتماعي للفرد كدافع أساسي ومهم في تحفيز الفرد وتكوين شخصيته الإبداعية، ومن بينها المؤسسات التابع لها، وكذا وجود عدة عوامل أخرى تعتبر كمؤشر ذا فاعلية تؤثر على إبداع الفرد لكونه يعرض عليه الفرص والتهديدات التي تدفعه إلى إتباع سلوكيات معينة.²

تقدم الحوافز نتيجة الأداء المتميز للعامل والذي سينعكس إيجاباً على زيادة الإنتاجية من ناحية الكم والكيف مع الاقتصاد في الوقت والجهد، فالعامل يتم تكريمه على أساس أدائه المتميز الذي لا يتخيل إنجازه أو يصعب للعمال الآخرين القيام به، وقد تأخذ الحوافز أشكال متعددة...³

تقدم الحوافز بصفة فردية للعاملين أي الحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين، والتي تجعلهم متميزين عن العاملين الآخرين رغم تعدد هذه الحوافز، فقد تكون إيجابية في حالة تقديم أداء متميز، أو سلبية في حالة وجود الأخطاء...⁴

ولتجسيد سياسية حوافز من شأنها تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري والتي تتمثل فيما يلي:

- انعدام الظروف الضرورية التي تشجع على الإبداع الإداري كوجود الغموض في المهمات وكذا الأهداف مع وجود الخوف من العواقب الجديدة، إضافة إلى عدم وجود بيئة تشاركية.
- وجود منظومة واحدة للحوافز رغم تباين الأنشطة والبيئات، وكذا وجود مساواة بين العامل المبدع وغير المبدع، وهذا ما يربط الإبداع الإداري للعاملين.

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

³ وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁴ المرجع نفسه، ص 87.

- استعمال التحفيز السلبي كالعقاب مثلا والذي قد يضعف الإبداع الإداري لدى العاملين فمن الأحسن وضع تحفيز إيجابي يشجع على الأفكار الإبداعية الجديدة وتنميتها.¹

يساعد نظام الأجر حسب الإنتاجية على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وكذا تحسين أسلوب أدائهم بغية الرفع من الإنتاج، والذينعكس على زيادة الأجر كذلك.²

البيئة بشكل عام تترك آثارا إيجابية أم سلبية على الفرد وكذا المؤسسة فإذا كانت غنية بالمؤثرات الجيدة المحفزة، وقائمة على التفاعل الإيجابي كالمحبة والاحترام فالنتائج بالتأكيد سيكون إيجابي وبالتالي تزيد من قابلية الفرد للتعلم والتطور، ويعد النجاح الذي يحققه الفرد راجع إلى أقوى الحوافز التي تثير قابليته، وسلبي إذا كان قائما على التهديد والقطيعة الاتصالية والنتائج هنا حتما سيكون له آثارا سلبية تنعكس على أداء الفرد والمنظمة.³

¹ منور أوسرير، زهية كواس، مداخلة بعنوان: "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، المقام في جامعة سعد دحلب، البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص14.

² منير عباس، "آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين-دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ع1، مج33، 2018، ص24.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص214.

المبحث الثاني: أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة

تتنوع الحوافز بتنوع وتعدد مصادرها داخل المنظمة أو خارجها، لكن هنا سنتطرق إلى تبيان الحوافز المقدمة من طرف القيادات داخل المنظمة والتي تقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين، وكذا تتيح لهم الفرص لطرح أفكارهم وآرائهم الجيدة بكل حرية واستقلالية في ظل بيئة ملائمة، تبعا لهذا سنبين كذلك أثر حوافز القادة على المنظمة ككل، وكذا ذكر المنظمة الريادية المبدعة وفضل ذلك يعود إلى حوافز القادة وإبداع العاملين الإداريين.

المطلب الأول: دور القادة في التحفيز الإبداعي للعاملين

قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة الناجحون يمكنهم أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، ومن خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية للإبداع وإفساح لهم المجال كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها، فنجاح العمل الإبداعي في المنظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع التي تترجم الإمكانيات الفردية والجماعية إلى سلوك إبداعي.¹

من الإلزامي على المسؤول أو المسير في المنظمة أن يغير من تعاملاته مع العمال، وقد يشير إلى طرح استفهام يساعد على ذلك وهو بأي وسيلة يمكننا دفع وتحفيز الإقبال والسرور عند العمال لقضاء مهامهم، أي من واجب الرئيس أن يجد سبل جديدة للتأثير على عماله وزيادة مستوياتهم الثقافية والمهنية، وكذا إشباعهم معرفيا وهذا حتميا سينعكس على تحقيق أهداف المنظمة.²

القادة يمكن لهم أن يكونوا محددين للإبداع من خلال مدى فاعليته وتحفيزه داخل المنظمة أو العكس أي إعاقته وفشله، فالقادة في المؤسسة عندما يوفر الجو والبيئة المناسبة لنمو وتطور الأفكار الجديدة والإبداعية للعاملين بهدف تحقيق أهداف الكل كإنتاجية المنظمة كما وكيفا وكذا تلبية حاجيات الأفراد العاملين والتغيير في الهياكل التنظيمية من الأفقي إلى العمودي الداعم للتشاركية والحوار، وقد يختلف القادة فهناك من نجده ديمقراطي يسعى لتجسيد التغيير وتشجيع العمال على الإبداع الإداري بفضل الاهتمام بأفكارهم وآرائهم الجديدة، ومن أبرز صفات هؤلاء القادة المرونة، التشاركية... وفيه نوع آخر قد نسميه بالقائد التسلسلي والذي يرى بأن أفكار العاملين الجديدة هي مخاطرة وتهديد لكيان المنظمة.

¹ شريف أحمد حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال)، 2009-2010، ص 41-42.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

وقد يعاني المبدعين الإهمال من رؤسائهم في الوظيفة، فالمنطق يؤكد أن للقادة جزء مهم من إبداع العاملين، لما يوفرونهم لهم من حاجيات تسهل عليهم إبداعهم، لكن فيه نوع آخر من الرؤساء الذين يتجاهلون ذلك لأنهم يظنون أن إبداع العاملين ضعف لقدرات القادة والمديرين... فالكثير من الإدارات تسحق المبدعين لأنها تنظر إليهم من زاوية المادية لا غير...¹

يتميز القادة الإداريين بمجموعة من الخصائص تشجع على الأداء الإبداعي للعمال تتمثل في ما يلي:

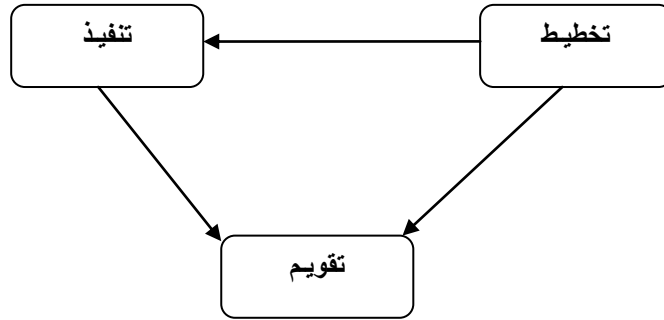
- المبادرة القوية مع ذكائهم وخبرتهم، وهذا ما يجعلهم قدوة للعمال.
- سعيهم لتمكين العمال بكل حرية واستقلالية في ظل ثقافة كلها إبداع وتميز.
- تقوم بتنمية البيئة المحفزة للإبداع مع تحقيقهم وتجسيدهم للأفكار الإبداعية إلى واقع.
- تحضر أعمالاً بها مخاطرة مما يجعل العاملين يستمتعون بالإنجاز.
- تحقيق العدل في توزيع المهام على العمال رغم الفروقات الموجودة بينهم، مع التجاوز عن الخطأ إذا كان نتيجة الاجتهاد لا الإهمال.²

على المدير القائد إذا أراد النجاح باعتباره قائداً في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره مديراً، وكذا نجاحه اجتماعياً لأنه مواطن، فعليه اعتماد مسار إبداعي ضمن دورة مبسطة، يهتم فيها بالتخطيط الذي يعتبر أساس لكل نجاح، أي يجب على القائد أن يختبر خطة ما ثم يقوّمها قبل تنفيذها وبعدها يقوّمها بعد التنفيذ... مع ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بتفويض السلطات لمؤسسيهم، وكذا زرع الثقة بينهم مع تشجيعهم على التفكير الإبداعي... والشكل رقم (04) يبين ذلك.³

¹ ماهر صبري درويش، "عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة المستنصرية، العراق، ع38، مج1، 2014، ص21.

² وسيلة واعر، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع سيدال -"، (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية)، 2014-2015، ص128.

³ محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى -"، مجلة الاقتصاد والإدارة، ع90، 2011، ص307.



شكل رقم (4): دورة مبسطة لإبداع القائد

وللقائد المبدع عدة مهام وسمات تعزز من البيئة الإبداعية للعمال كالآتي:

- تقدير جهود المبتكرين، مع البحث عن طرق جديدة لتشجيعهم على الإبداع.
- تصميم أهداف تسمح بحرية الموظفين وتحقق المشاركة في صنع القرار.
- مساعدة المرؤوسين في أن المشكلة هي تحدي يجب التصدي لها وحلها.
- تقديم التقدير الشخصي للإنجاز المتميز مع تأكيده على الوصول الأفكار الإبداعية الجديدة إلى مستويات الإدارة العليا، ولا بد من قبولها وإلا جفت منابع الأفكار الجديدة.¹

تظهر ضرورة الإبداع عندما يدرك صانعو القرار داخل المنظمة بان هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، مما يحثها على دراسة وتحليل وتبني سبل جديدة في العمل... وإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد العامل، وما لديه من إمكانيات مادية ومعنوية ومن هنا ننطلق إلى فكرة تنمية الإبداع عن طريق أو بفضل القيادة الإدارية الناجحة.²

يرى الكثير من الدارسين في أن المهمة التي تلعبها الإدارة العليا بتزويد المنظمة بالالتزام والقيادة وتقديمها للقيم الأخلاقية يمثل أساساً في صنع واتخاذ القرارات الأخلاقية، لذا فإن الإدارة العليا تكون لها مسؤولية الابتكار وكذا المحافظة على ثقافة تؤكد ضرورة الالتزام بالسلوك الأخلاقي للعاملين في أداء أعمالهم دائماً.³

¹ محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة-مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص439.

² مفيدة جرمان، "القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري -دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي-"، (مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2017-2018، ص57.

³ مفيدة جرمان، المرجع نفسه، ص58.

المطلب الثاني: دور الحوافز في المنظمة المبدعة

نجد أن المنظمة المبدعة هي المنظمة الإدارية المتميزة والتي تقوم بتبني بيئة تنظيمية محفزة من شأنها تحقيق وتحسين الإبداع بمختلف اتجاهاته، وتؤصل ذلك بفضل حوافز وأساليب تعزز ثقة العاملين بهذه المبادئ والقيم، نجد منها:

- الرغبة في الإنجاز مع أولوية فعله وأدائه.

- تأصيل الإنتاجية وتطوير قدرات العاملين مع مشاركتهم في الناتج.

- الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات الأفراد العاملين وتحفيزهم للأداء الإبداعي.¹

المنظمة المبدعة هي تلك المنظمة التي توفر المناخ الضروري للقيام بالعمل المناسب بفضل دعم الطاقات والقدرات الإبداعية لأفرادها مع تعزيزها لثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة... وقد تم التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على تطلعات الموظفين وخلفية سلوكهم ومشاعرهم خلال تأدية عملهم كالحوافز، الاستقلالية، المشاركة وكذا بدعم الأفكار بكل حرية.²

يرجع إبداع المنظمة إلى مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع، وبالتالي يمكننا أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون أعضاؤها وأفرادها مميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات بعدة خصائص إدارية وهيكلية تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي مع استخدامها للأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، وكذا الميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين والعمال من أجل تأييد وتحفيز قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.³

نلاحظ هنا أن المنظمات المبدعة ليست كمثيلاتها من المنظمات العادية والبسيطة، بل يعتبر التحفيز الإبداعي فيها بمثابة المقوم والأساس الذي تقوم عليه من أجل تحقيق أهدافها وكذا تلبية حاجيات أفرادها.

¹ منور أوسري، زهية كواس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² د. ك.، المنظمة المبدعة، جريدة العرب الاقتصادية الدولية الإلكترونية، 01 ماي 2009

www.aleqt.com/2009/05/01/article-85464.html

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/02/20 بتوقيت 23:03.

³ سيف الدين جلال رشوان همد، "أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين-دراسة عينة البنوك السودانية-"، (رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال)، 2015-2016، ص 26.

وتعتبر الحوافز مقوم أساسي في المنظمة المبدعة، فهي الركيزة الرئيسية لوجود الإبداع الإداري وتنميته، في هذا المجال لا ينبغي الاهتمام فقط بوضع أنظمة الحوافز، بل لا بد من توافيقها وربطها بالأداء الوظيفي والإبداع الإداري، بحيث توضع هنا عدة معايير تكون تتميز بالعدالة والموضوعية حتى تحقق هذه الحوافز ثمارها وجهودها.¹

ولا بد من توفر ثلاث عناصر أساسية لتجسيد وتحقيق مناخ تنظيمي إبداعي كالآتي:

- الاعتماد على مجموعة قيم وسلوكيات تطور تنمي الإبداع بمختلف ميادينه.
- ترجمة هذه القيم والسلوكيات على شكل أساليب ونظم ترسخ الإبداع في كل زوايا المنظمة.
- ابتكار النظم والأساليب التي من شأنها تعزيز ثقة العاملين بالقيم والمبادئ الإبداعية والالتزام بها والعمل على تحقيقها.²

يعتبر الإبداع كأحد أهم الأبعاد الإستراتيجية للمنظمة، إذ جعلته كأساس لتمييزها في السوق وهنا تقوم المنظمة بالتركيز على الحالة الفاعلة وكذا الاهتمام بتطوير التكنولوجيات والمنتجات وكل السلع والخدمات، هذا ما سيؤثر بطبيعة الحال على العنصر البشري في المنظمة، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تشجيعه وتطويره وتنميته بكل السبل الناجمة كالتدريب والترقية والتحفيز المادي والمعنوي، ومن هنا سيتحقق طموح كل من المنظمة والفرد.³

وهنا نجد أن التأثير متبادل، فإذا وجدنا أن المنظمة مبدعة وهي التي تقوم بتلبية حاجيات عمالها أي تحفيزهم على تفعيل عملهم، عندها ستتجسد رغبات العاملين والمنظمة بفضل الحوافز التي تنعكس إيجاباً أو سلباً وستصبح المنظمة مبدعة.

المطلب الثالث: سياسة الحوافز ومعوقات الإبداع الإداري

يعاني معظم المبدعين في دول العالم الثالث من النظرة والمعاملة السطحية التي يكون مصدرها غالباً من الرؤساء في الوظيفة، فالمشرف أو القائد له دور مهم في إبداع العمال لما يوفره لهم من إمكانيات، إلا أن الكثير منهم يهمل هذا الدور وينظر إلى أن إبداع العامل ينقص من مكانته ودليل على ضعف القيادة... وتتفاوت درجات ومستويات الإبداع بتفاوت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمات، فأسلوب الإدارة وقيادتها ينعكس على

¹ سليم طق، علي عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² منور أوسريز، زهية كواس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

³ عبد الرؤوف حجاج، "محاضرات في إدارة الابتكار والإبداع"، منشورة (PDF)، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص 29.

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

مستوى إبداع العامل إما إيجاباً أو سلباً حسب ما تقدمه هذه الأخيرة من معاملات لأجل معالجة جذرية للمشكلات أو العكس...¹

تنعكس سياسة الحوافز المتبعة في المنظمة على الإبداع الإداري لدى العاملين فقد تدعمه أو تحد وتقلص من معوقاته كما يلي:

- غياب البيئة المناسبة لنمو الإبداع وتطوره، زيادة إلى تهميش المبدعين وعدم إعطائهم الفرص.
- وجود نظام حوافز موحد، فمن العقلاني اختلاف الحوافز باختلاف أنشطة وبيئات المنظمة والأفراد العاملين بها، ومن الأحسن وجود العدل لا المساواة بين الفرد المبدع وغيره.
- يجب عدم استخدام التحفيز السلبي لأنه قد يقضي على الأفكار الإبداعية، فالإبداع لا يتطور ولا ينمو إلا في ظل بيئة مشجعة.²
- تزايد الضغوط على العاملين نظراً لكثرة الأعباء عليهم وعدم وجود الأمن الوظيفي في المؤسسة.
- انعدام الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين وقد نجد أقسام وفروع بالكامل دون أي حافز للإبداع.
- استهتار المدراء بأفكار العاملين والعمل على قتل الفكرة في مهدها مع تقليص العمل الجماعي والتشاركي داخل المنظمة.³

وتوجد كذلك عدة عوامل تساعد على تحفيز الإبداع وزيادته تتمثل فيما يلي:

- حث وتشجيع الأفراد العاملين على عرض أفكارهم بحرية.
- وجود هيكل تنظيمي يلائم أفكار العمال ويشجع حرية الفكر وينمي روح المبادرة والمشاركة.
- وجود العدل بالمؤسسة مع مكافئة الأفراد على أفكارهم الإبداعية مادية ومعنوية.

¹ ماهر صبري درويش، مرجع سبق ذكره، ص20.

² منور أوسري، زهبة كواس، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ عماد سعيد محمد الشاعر، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال)، 2016-2017، ص36.

الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

- تبني أحدث التكنولوجيات وهذا ما سينعكس على أنشطة العمال وإبداعهم.¹
- في نفس الحين نجد أن هناك عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي نختصرها فيما يلي:
- غياب الاستقرار الوظيفي والإحساس بالخوف من الرؤساء، وعدم القدرة على المغامرة والمخاطرة.
- الخوف من الخطأ والفشل مع التوكل على الغير.
- المركزية الشديدة مع وجود روتين دائم وأسلوب عمل موحد.
- عدم تقبل الأفكار الجديدة والاعتماد على الأنماط التقليدية والثابتة في العمل.
- وجود نقص في الموارد المالية والبشرية وحتى التقنية، مما يؤثر على تنمي الإبداع.
- مقاومة التحديث والتغيير الذي يصحبه الإبداع من طرف المؤسسات والعمال.²
- ويرى الكثير أن من أهم معوقات الإبداع الإداري ما يلي:
- الاهتمام الحرفي بالقانون والنظام.
- غياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وحتى في أنفسهم.
- وجود هيكل تنظيمي لا يسمح للعاملين بالحرية والعمل بكل اجتهاد وإبداع.³

¹ ناصر مراد، زياد أبو موسى، مداخلة بعنوان: "واقع الإبداع في المؤسسة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، المقام في جامعة سعد دحلب، البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011، ص

² ناصر مراد، زياد أبو موسى، مرجع سبق ذكره، ص- ص 7-8.

³ عبد الرزاق صوالح، "أبعاد التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة الرياضية"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم وتقنيات النشاطات الرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي)، 2017-2018، ص20.

خلاصة الفصل الثاني

ومن خلال الفصل الثاني اتضح لنا أن للحوافز تأثير كبير على الإبداع الإداري لدى الفرد العامل سواء أكانت هذه الحوافز إيجابية أم سلبية، فتحفيز العمال ودفعهم نحو المبادرة في ظل بيئة تشاركية تشجع طرح الأفكار الجديدة وتسعى لتحقيقها، وكذا محاولتهم للتصدي ومقاومة المشكلات وكل السلبيات التي تؤثر على مستوى إبداع العامل إدارياً، ويمكن القول هنا وبعد تناول المتغيرين وطبيعة التأثير بينهما توصلنا إلى بعض الاستنتاجات سنعرضها كالآتي:

- توجد علاقة وطيدة بين الحوافز والإبداع الإداري إذ تعتبر الحوافز من أهم النظم التي تساهم في إبراز وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.
- التحفيز وبكل أنواعه يؤثر على الإبداع الإداري للعاملين، لكن لا بد من وجود العدالة في ذلك، إذ أن التحفيز الإيجابي الصادر من المنظمات الرائدة وكذا المسؤولين القياديين يكون له أكبر تأثير، عكس التحفيز السلبي الذي قد يكون غير عادل مما يترك أثارا سلبية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المبحث الأول: تقديم عام للمركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط ما تم تناوله سابقا، من خلال إجراء الدراسة الميدانية في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، بفضل جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبانة وجمعها وكذا المقابلة من اجل معرفة دور وأثر الحوافز المتبعة بالمؤسسة على الإبداع الإداري للعاملين.

ولتوضيح ذلك أكثر تم الاعتماد في هذا الفصل على ثلاث مباحث هي:

-تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

-منهجية الدراسة وعرض وتحليل النتائج

ولتناول هذا الفصل لا بد من طرح سؤال مفاده:

هل يعتبر المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة مؤسسة مبدعة تهتم بتحفيز عمالها ليحققوا الإبداع الإداري؟

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة¹

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتقديم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة المختصة في صناعة وتجارة المواد الأولية واسعة الاستهلاك بفضل استغلالها الأمثل للحبوب ومشتقاتها، وهذا ما سنبينه من خلال تناول تعريف المركب وكذا تبيان هيكله التنظيمي ومهام مصالحه وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة يختص مئة بالمائة بعمليات الطحن، يقع على بعد 2 كلم من مركز مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 45 الرابط بين ولايتي المسيلة وبرج بوعريريج، بداية إنشائه كانت عام 1980 وتم تشغيل القسم الأول منه عام 1981 والذي أنجزته شركة بيلر السويسرية حيث شمل مسمدة ومطحنة واحدة قدرت التكلفة المالية الإجمالية لإنجاز المشروع بـ 220,915,480,55 دج وبقدرة إنتاج 100 طن يوميا، وقد تم إنشاء القسم الثاني والجديد من المركب عام 1993 حيث قامت بإنجازه شركة غول فيتو الإيطالية و قدرت تكلفة الإنجاز بـ 563,986,101,84 دج مع بلوغ إنتاجه اليومية بـ 400 طن، تقدر مساحة المركب الكلية بـ 30,755 متر مربع منها 12,555 مغطاة.... تم تقييده في السجل التجاري تحت رقم 98 بـ 56230 وصندوق بريده رقم 111 المسيلة.

لكن في 1 أكتوبر 1997 تم تحويله إلى شركة مساهمة تابعة للشركة الأم الرياض بسطيف بموجب محضر اجتماع مجلس الإدارة رقم 06 بتاريخ 27 سبتمبر 1997، بلغ مبلغ مساهمته عام 1997 بـ 60,000,000 دج وفي 30 أبريل 1998 تم الرفع من مبلغ رأسماله إلى 479,000,000 دج وخلال عام 2009 بلغ كذلك رأسماله 1,449,460,000 دج، لكن ومع بداية عام 2016 تم تحويل مركب مطاحن الحضنة إلى فرع الحبوب التابعة لقسنطينة الذي يشمل عدة مركبات صناعية وتجارية متنوعة المهام والتخصصات نذكرها كالأتي (مركب سيدي راشد بقسنطينة ، مركب سيبوس بعنابة ، مركب مرمورة بقالة ، مركب الحضنة بالمسيلة ، مركب الحروش بسكيكدة ، مركب بني هارون بميلة).

وللمركب الصناعي التجاري الحضنة عدة نقاط للبيع تتمثل فيما يلي:

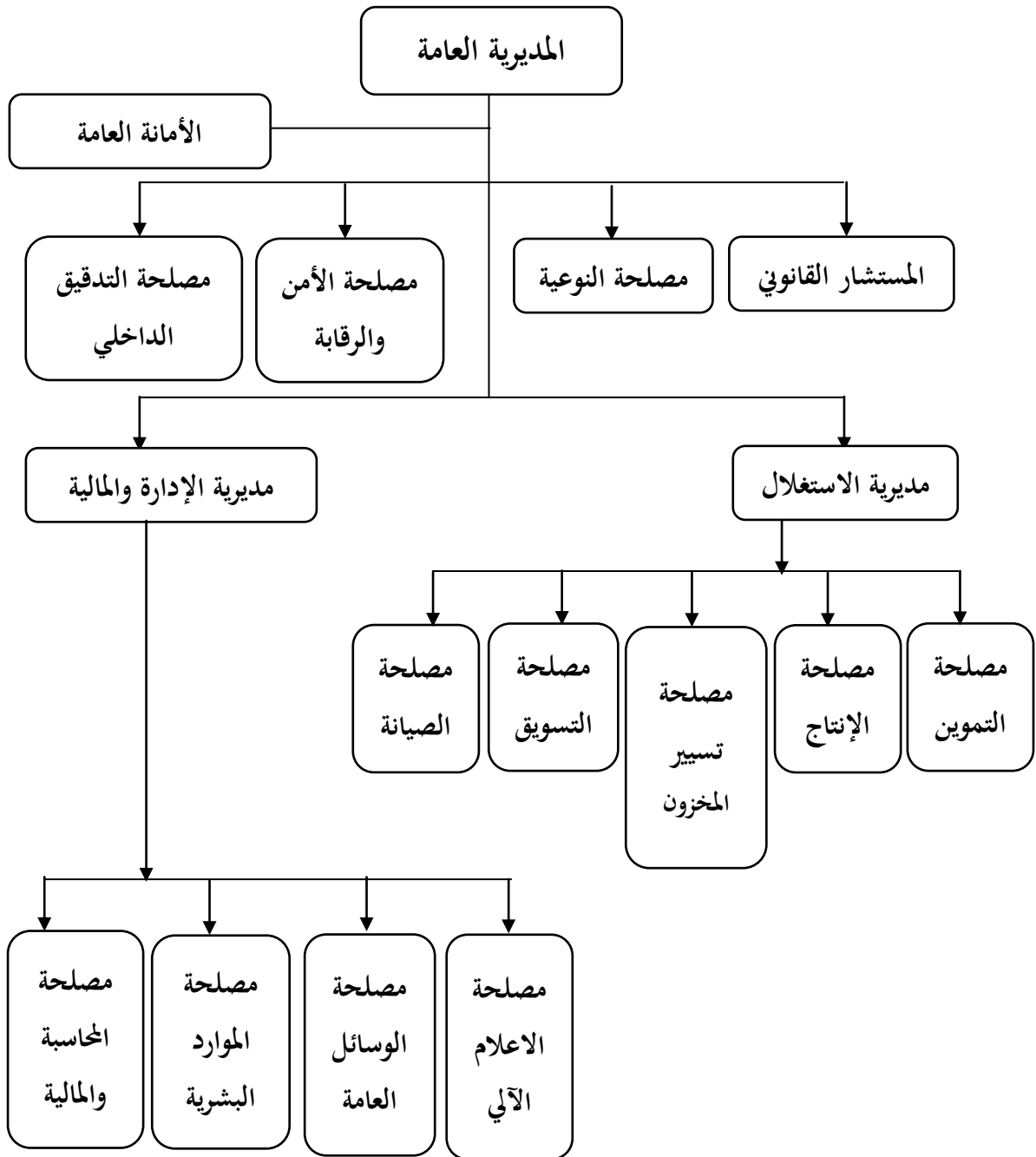
-نقطة بيع 100 مسكن -نقطة بيع حي إشبيليا

¹مقابلة مع ع. ب.ش، رئيس مصلحة بالمركب، مكتب المصلحة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، بتاريخ: مساء الخميس 11 أبريل 2019.

- نقطة بيع شارع مُجد خميسي
- نقطة بيع حمام الضلعة
- نقطة بيع أمجدل
- نقطة بيع أولاد عدي القبالة
- نقطة بيع عين الخضراء
- نقطة بيع العلمة بسطيف
- نقطة بيع شارع فلسطين
- نقطة بيع مسيف
- نقطة بيع أولاد ماضي
- نقطة بيع المعاضيد
- نقطة بيع سيدي عامر
- نقطتي بيع باب الواد بالعاصمة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب ومهام مصالحة

- الهيكل التنظيمي: هو الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة أو منظمة مهما كانت خلفيتها وطبيعتها، فهو الذي يبين مهام رؤساء المصالح والفروع والمكاتب ويحدد واجباتهم وكذا حقوقهم، ويعكس كذلك العلاقة الموجودة بين مديري المؤسسة والعاملين فيما يخص تلبية حاجياتهم الضرورية، وكذا التعامل معهم في ظل بيئة منظمة كلها تشاركية وعدالة وحرية تحفزهم وتدعمهم لطرح الأفكار الإبداعية وتجسيدها واقعيًا... وفي الشكل رقم (05) سنوضح الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.



الشكل رقم (5): يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

2- مهام مختلف مصالح المركب:

للمركب عدة مصالح تسهر على السير الحسن لأوضاع المركب الإنتاجية وكذا التنظيمية وغيرها حسب الهيكل التنظيمي الذي يبين لكل مصلحة ومرؤوسيتها مهامهم وسنقوم بذكر مهامهم كالاتي يقوم بتسييرها الرئيس والمدير العام للمركب دوره الأساسي:

أ- المديرية العامة: مهامها كالتالي:

-التنسيق بين مصالح وأجراء المركب ككل.

-التنسيق بين كل من المركب والشركة الأم وكذا المؤسسات ذات نفس النشاط.

وتشمل المديرية العامة على عدة مصالح تساعد في مهامها هي:

-الأمانة العامة: مهمتها الأساسية هي استقبال وتدوين كل البريد من وإلى المركب أي معالجة كل البريد الصادر والوارد وتسجيله وأرشفته.

- المستشار القانوني: يقدم استشارات قانونية للمدير ويناقشه في المواضيع والأمور المهمة التي يصدرها المركب وهو بمثابة محامي الدفاع إذا دعت الضرورة.

- مصلحة النوعية: هي المصلحة الخاصة بمتابعة ومراقبة الجودة الإنتاجية تبعاً للنماذج والمعايير المتفق عليها.

- مصلحة الأمن والرقابة: دورها الأساسي هو حماية المركب والدفاع عليه داخليا وخارجيا من عدة حوادث كالسرقة والحرائق وكذا تنظيم الداخلين والخارجين من المؤسسة كالأشخاص والمركبات بأنواعها...

- مصلحة التدقيق الداخلي: دورها متابعة ومساعدة المدير على التدقيق في الحسابات.

ب- مديرية الاستغلال: يتمثل دورها الرئيسي في تقديم كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالاستغلال وتنقسم إلى خمسة مصالح كالاتي:

- مصلحة التموين: وهي مصلحة متخصصة في شراء واقتناء الحبوب وتسجيلها.

- مصلحة الإنتاج: وهي مصلحة متخصصة تهتم بعملية الإنتاج وتسهر على مراقبتها ومتابعتها من البداية إلى النهاية.

- مصلحة تسيير المخزون: وهي مصلحة أساسية تقوم بحفظ وتخزين المواد الأولية وكل المنتجات وتتكون من ثلاث فروع (فرع الاستقبال والتخزين، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات).

- مصلحة التسويق: ويأتي دور هذه المصلحة بعد اكتمال إنتاج المنتجات وتشمل فرعين هما (فرع التوزيع ، فرع المبيعات).

- مصلحة الصيانة: مهمتها الأساسية إصلاح ومعالجة كل المشاكل والأضرار التي تصيب الأجهزة الإنتاجية والإدارية...

وتنقسم إلى:

ج-مديرية الإدارة المالية

-مصلحة المحاسبة والمالية: مهمتها تسجيل كل العمليات المرتبطة بالنشاط التجاري مع كل الوحدات ولها عدة فروع هي (فرع المبيعات، فرع تسيير التثبيات، فرع تسيير المخزون، الصندوق، الجباية، فرع التسيير المحاسبي للأجور).

-مصلحة الموارد البشرية: تعتبر من أهم المصالح الداخلية للمركب والتي سنعتمد عليها كثيرا في موضوعنا هذا، هي مصلحة تهتم بكل الشؤون الإدارية والتنظيمية للعمال ومن أهدافها رفع الكفاءة الإنتاجية وكذا تدريب المورد البشري على التكيف مع كل التطورات وتلقيه أحدث الخبرات والمهارات، وتنقسم هذه المصلحة إلى عدة فروع هي (فرع تسيير المستخدمين، فرع الخدمات الاجتماعية، فرع الأجور).

- مصلحة الوسائل العامة: تشرف هذه المصلحة على كل الأشغال والترميمات داخل المركب وكذا متابعة ومراقبة الاستثمارات والإنجازات.

- مصلحة الإعلام الآلي: تتكفل هذه المصلحة بتسيير وتنظيم كل الأعمال المتعلقة بوظائف ومهام أجهزة الحاسوب بالمركب.

المطلب الثالث: واقع تحفيز الموارد البشرية بالمركب وأهم أهدافه

تتعدد الموارد التي تعتمد عليها المنظمات من اجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد الإنتاجية والتنظيمية وغيرها، ومن أهم هذه الموارد نجد الموارد البشرية إذ يعمل المركب على الرفع من أداء وفعالية طاقاته العمالية، وسيتم في هذا المطلب تناول وتحديد أهم التحفيزات المقدمة.

أولا- الموارد البشرية في المؤسسة

نجد أن الطاقات البشرية في المؤسسة يقارب عددها 700 عامل مقسمين حسب طبيعة عقد عملهم فالمرسمين والمتبئين بصفة قانونية ودائمة في أعمالهم يقدر عددهم بـ 270 عامل حسب قانون العمل قبل 2014 الذي يلزم المؤسسة بتسيير عمالها ومنحهم أجور ثابتة، أما بعد 2014 فيه قانون يسمح للمؤسسة بأن توظف تحت إطار صيغ العقود وغيرها من الصيغ، فنجد أن 320 عامل في إطار عقود ما قبل التشغيل أي عقودهم مؤقتة حيث يمرون بتجربة أولية تقدر بـ 3 أشهر ثم تمدد إلى 6 أشهر ثم إلى 12 شهر فما فوق، ويرتبط التمديد في عقود التشغيل بمدى

فعالية أداء العامل وتميزه، وفيه كذلك عمال بصيغة القطعة والذي يتراوح عددهم من 40 إلى 50 عامل شهريا، وهم عمال غير دائمين في عملهم فحركة التغيير سريعة لديهم، أجورهم مرتبطة بعدد القطع التي أنجزوها أو كما قلنا سابقا يعملون بصيغة القطعة وهذا بنفسه تحفيز، لكن أجورهم غير ثابتة فهم يعملون إذا توفر العمل وان لم يتوفر فلا أحقية لهم في الأجر، لكن الإدارة ملزمة بتأمينهم اجتماعيا فقط وغير ملزمة بدفع لهم مستحقات مادية ثابتة بل متغيرة ومتفاوتة حسب طبيعة أدائهم، وهذا ما تم الاتفاق عليه منذ البداية في عقود عملهم.

ثانيا- سياسة وأساليب الحوافز في المركب

1- الحوافز المادية: تعتبر من أهم الحوافز المقدمة للعاملين والتي تتمثل في خلفيتها النقدية والمالية وتنقسم إلى:

- الأجر: لا بد من وجوده وتوفره لأنه يعتبر ركيزة أساسية لدفع العاملين إلى تقديم أداء أفضل وتميز، أما بالنسبة للأجر داخل المؤسسة فنجد أن للعمال المثبتين وكذا عقود ما قبل التشغيل لهم اجر ثابت شهريا وتتفاوت قيمته بتفاوت درجات العمال وشهاداتهم وكفاءتهم حسب سلم الدرجات، وهذا ما يدفعهم إلى العمل بأداء أفضل فهم مستقرون ماديا، أما بالنسبة لعمال القطعة ف أجورهم مرتبط بساعات الدوام وحجم أدائهم فقط وليس لهم اجر ثابت، نلاحظ أن أجور عمال القطعة له وجهان احدهما إيجابي والذي يتمثل في أن لهم الحرية أيام العمل فكلما زاد عدد قطع أدائهم الوظيفي ارتفع دخلهم وهذا ما يدفعهم إلى العمل بجد للحصول المادي أكثر، وفيه الوجه الآخر السلبي الذي يؤكد انه ليس لهم الحق في دخل شهري دائم بل دخلهم مرتبط بحجم عملهم اليومي بالمؤسسة من عدمه مثل (تفريغ أو شحن الشاحنات بالسلع ، أعمال حرة...)، رغم أن لهم الحق في التأمين الاجتماعي ودوامهم نصف يومي أي يستطيعون الالتحاق بعمل آخر مساء...

- المكافآت: مرتبطة كذلك مثلها مثل سياسة الأجور بسلم الدرجات والسلم الإداري للعمال، وكذا طبيعة عملهم وحالتهم الشخصية فعلى سبيل المثال لا التحليل سنذكر عدة منح ومكافآت تقدم للعمال في المؤسسة (منحة الزوجة والأولاد، المناوبة، النقل، العمل، المنصب، الضرر، الأقدمية، النجاعة).

وتنقسم المكافآت في المؤسسة إلى:

أ- المكافآت الشهرية: تقدمها المؤسسة للعمال شهريا ومرتبطة بحجم الإنتاج والتسويق وتنمح بحسب رتبة العامل وأجره القاعدي ومثال ذلك فان العامل الذي درجته 10 أو ما فوق لا تقل منحتة على 18000 دج داخل المؤسسة.

وتنقسم إلى قسمين هما:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- **منح المكافآت الفردية:** وهي مكافآت تقدم للعمال فرديا كل ثلاث أشهر وتمنح فقط للعاملين المثبتين رسميا وكذا عقود ما قبل التشغيل، ولا تمنح للعاملين بصيغة القطعة، تلغى هذه المنحة في الحالات الآتية

- غياب العامل بدون مبرر أو بدون ترخيص كتابي.

- إذا دفع العامل عطلة مرضية.

- إذا دخل العامل لمجلس التأديب.

- **منح المكافآت الجماعية:** تقدم هذه المنح للعمال بصفة جماعية وهذه المنحة لا تلغى في الحالات التي تلغى فيها المكافآت الفردية... فهي حق للجميع بدون تمييز وقد يستفيد منها حتى العمال المؤقتين.

ب- المكافآت السنوية: ترتبط بنسبة الإنتاج السنوية للمؤسسة حيث يجتمع مجلس الإدارة ويقوم بتحديدتها ومثال ذلك في المؤسسة للسنة المالية لعام 2018 منحت للعمال جميعا (المثبتين، العقود، بالقطعة)، لكن فيه شرط فلا بد أن يكون العامل يوم 31 ديسمبر 2018 قد أكمل 6 أشهر عملا كاملا، وقد تم تحديد النسبة المئوية للمكافآت السنوية بعشرة بالمائة 10 إذ أن الناتج الإجمالي للمؤسسة كان 3,5 مليار دينار جزائري وقد حدد مبلغ المكافأة السنوية للعمال بـ 50 ألف دينار جزائري.

ونلاحظ أن المؤسسة لا تلغى المكافآت السنوية لأي سبب كان، إلا إذا انقطع العامل عن العمل قبل الفترة المحددة لصرف هذه المنح.

2- الحوافز المعنوية: هي كذلك من الحوافز الأساسية داخل المنظمات مثلها مثل الحوافز المادية، لكن هذه الأخيرة غير مرتبطة بالجانب المادي وتنقسم إلى ما يلي:

- **الترقية:** هي من الحوافز المعنوية التي تشجع العمال وتدفعهم للعمل بأداء متميز وللترقية عدة أنواع على أساس (الشهادة، الخبرة والأقدمية، الكفاءة، المحسوبة...)، لكن نجد أن المؤسسة تتميز بوجود الترقية على أساس المحاباة والمحسوبة مع إهمال أصحاب الشهادات الجامعية والتكوينية وكذا أصحاب الإنجازات، وهذا ما قد ينعكس على تحفيز العاملين وإبداعهم بالسلب، بسبب تولي المناصب العليا لصنع واتخاذ القرار من قبل عمال غير مؤهلين لا علميا ولا من ناحية الخبرة.

- **الخدمات الاجتماعية:** فيه عدة خدمات موجودة بالمؤسسة وفيه كذلك عدة خدمات أساسية منعدمة بالمؤسسة وسنوضح ذلك في الشكل رقم (33).

الخدمات الاجتماعية الموجودة بالمؤسسة	الخدمات الاجتماعية المنعدمة بالمؤسسة
--------------------------------------	--------------------------------------

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- نقل العاملين.	- طب العمل والطب النفسي.
- تدريب العاملين فيما يخص مراحل الإنتاج فقط.	- منح الحج والعمرة والخرجات العلمية.
- السماح للعمال بالالتحاق بمقاعد الدراسة	- المخيمات والرحلات السياحية والثقافية والعائلية.
(الجامعة، المعاهد، التكوين والتمهين...) بتصريح شفهي	- المساعدات المالية والإنسانية بين العمال والمؤسسة
فقط غير كتابي.	لذوي الظروف (الطبية، الاجتماعية، الموسمية).
	- السكن الوظيفي، الغذاء الوظيفي.

جدول رقم (1): من إعداد الطالب يوضح الخدمات الاجتماعية التي يقدمها المركب للعاملين.

رغم وجود عدة خدمات اجتماعية إلا أن هذا غير كاف في ظل نقص العديد من الخدمات الضرورية داخل المؤسسة، والتي من شأنها دفع وتحفيز العمال على تحقيق الإبداع الإداري وكذا من شأنه أن يقوي العلاقات الإنسانية بين العمال، وهذا ما سيحقق للعامل الاستقرار الوظيفي وعدم شعوره بالاغتراب داخل المؤسسة التي يعتبرها أسرته العملية إذ سيقضي فيها جزء كبير من حياته...

3- الحوافز السلبية: هي كل التعليمات والنصوص التنظيمية التي تعاقب العاملين بالمؤسسة إذا ما تجاوزوا قانون المؤسسة وارتكبوا الأخطاء (تعتبر هذه العقوبات كرادع للعاملين عن عدم إعادتهم للأخطاء وقد تكون بمثابة دافع وحافز قوي لتحسين مستواهم وأدائهم)، وتنقسم هذه الحوافز إلى:

توجد في المؤسسة كالاتي:

- عقوبات من الدرجة الأولى

- تقديم الإنذار الكتابي فالشفهي غير موجود.
- تقديم التوبيخ الكتابي ويكون بعد الإنذار.
- التوقيف عن العمل من يوم واحد إلى 3 أيام.

- عقوبات من الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من 3 أيام إلى 15 يوم، وهنا فيه السلطة التقديرية من طرف المسؤولين وقد لا تتجاوز 5 إلى 10 أيام.

-عقوبات من الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن أداء العمل لأكثر من 15 يوما.
 - التخفيض في الرتبة أو التحويل سواء في نوع العمل أو مكانه.
 - التسريح النهائي من العمل مع المتابعة القضائية أحيانا.
- لكن في الغالب نجد أن هذه العقوبات تبقى مجرد أمور شكلية ففي كثير من الأحيان لا يتم تطبيق هذه العقوبات لوجود الخلفيات الشخصية وإحكام العلاقات الإنسانية.

ثالثا: أهداف المركب الصناعي التجاري

- الرفع من الإنتاجية بفضل الاستغلال العقلاني لوسائل الإنتاج والموارد المادية والبشرية.
- سد حاجات السوق المحلية وكذا المستهلكين بالمواد الاستهلاكية كالسميد والقمح الصلب واللين.
- التوسيع من نقاط البيع والتوزيع داخل إقليم الولاية.
- المساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد المحلي والوطني.
- الرفع من التنافسية الخارجية للمركب ومحاولته استقطاب أكبر حجم من الشركاء كالتجار والفلاحين.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية والمادية والرفع من كفاءة الفرد الإنتاجية.
- توفير مناصب العمل وكذا تبني التطورات التكنولوجية والتنظيمية لزيادة الإنتاج.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج

تناول هذا المبحث تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، وكذا تبيان أدوات جمع البيانات المستخدمة والتي ساهمت في جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما

تضمن تحليل الاستبيان المقدم للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى عرض المنهج المتبع وكذلك عرض وتحليل النتائج التي توصلنا إليها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمؤسسة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، بما فيهم المدراء الرئيسيين ورؤساء المصالح والمكاتب وكل العمال الآخرين بحيث يقدر العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة حوالي 700 عامل من بينهم 70 إداري، علماً أنهم مقسمون كما ذكرنا سابقاً إلى 290 عامل مرسم ومثبت في عمله، و 320 عامل في إطار صيغ عقود ما قبل التشغيل ومن 50 إلى 100 عامل حسب الطلب والاحتياجات غير دائمين في عملهم ويسمون بعمال القطعة، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة باستعمال الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي شخصياً.

ب- عينة الدراسة:

وجدنا صعوبة في تغطية كل الأفراد والعاملين بالمركب أي لم ندرس كل أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة إدارية بما أن موضوع الدراسة يتمحور حول الحوافز وتأثيرها على الإبداع الإداري، هذه العينة تتكون من 85 مبحوث من مجتمع الدراسة وتمت الإجابة على 60 استمارة استبيان رغم وجود عدة استبيانات لم تُسترد وفيه التي لم تكن فيها الإجابة واضحة وبها عدة أخطاء فتم إلغاؤها.

ثانياً: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

أ- **المنهج العلمي:** " يعرف المنهج العلمي على أنه مجموعة من القواعد العلمية والمنطقية بها يتمكن الباحث من تفكيك وتركيب وربط المعلومات بموضوعية وبه تنسج الأفكار وتعرض التصورات المجسدة لها في السلوك والفعل".²
تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة لان دراستنا وصفية ولتحقيق أهداف الموضوع واختبار الفرضيات والتأكد منها، والذي يعتبر بأنه منهج علمي يقوم على جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالموضوع المدروس ثم عرض وتحليل هذه المعلومات ويقوم بتفسيرها بغية التوصل إلى النتائج العلمية والدقيقة، والتي تحقق أهداف الدراسة التي تبحث في تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة.

²عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، ط1، دمشق، دار ابن كثير، 2010، ص57.

ب- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا منهجية معالجة البيانات والمعلومات التي تخص الدراسة بالاعتماد على برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 24، واستخدام الوسائل الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة المقدمة بإجاباتهم على عبارات الاستبانة، ومن خصائصها حساب النسب المئوية الإجمالية والجزئية وكذا تكرارات المجموعة أو العينة ككل... مع استخدام اختبار كاي² لدلالة الفرق وقد استعملنا هذه الأخيرة لتفريغ المعلومات الموجودة في أسئلة الاستبانة وترتيبها وتبويبها في جداول بسيطة ومركبة، ولا بد من لنا من استخدام المنهج الإحصائية إذ يعتبر من الأساليب التي يستعملها الباحث في دراسة المواضيع والظواهر البحثية وبالخصوص في الدراسة التطبيقية ومعالجة بياناته للتحقق من النتائج المتوقعة.

ثالثا: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا على أداتي الاستبيان والمقابلة بهدف جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة.

أ- الاستبيان: هو " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع..."³، وبعد تحكيمه من طرف الدكتور المشرف بن عمير جمال الدين والدكتورة شرقي فوزية، تم حذف العبارتين والسؤالين رقم 11 و16 لتشابههما مع الأسئلة الأخرى.

يهدف الاستبيان المقدم للعاملين إلى التعرف على مدى تطبيق الحوافز في المؤسسة قيد الدراسة وكذا انعكاسها وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركب وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء كالآتي:

- الجزء الأول: بيانات شخصية

شملت معلومات وبيانات تخص العاملين للإجابة عنها تمحورت حول (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة بالمؤسسة).

- الجزء الثاني: الحوافز:

تناول الجزء الثاني من الاستبيان الحوافز المقدمة للعاملين من طرف المؤسسة وذلك بطرح 9 أسئلة للإجابة عليها من طرف العاملين لمعرفة مدى توفر الحوافز داخل المؤسسة.

- الجزء الثالث الإبداع الإداري:

³نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، قسنطينة، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2010، ص287.

تضمّن هذا الجزء العبارات الدالة على الإبداع الإداري للعاملين داخل المؤسسة وكيفية التأثير عليه، وذلك بطرح 14 سؤال وعبرة للإجابة عليها من طرف العاملين لمعرفة مدى وجود الإبداع الإداري للعاملين بالمركب.

ب-المقابلة: "هي عملية مهنية يتم الاستعداد لإجرائها وفقا لأهداف واضحة ومحددة مع المبحوثين(فردا كان أم مجموعة أم مجتمعا)،وهي إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين الباحث والمبحوث، وفقا لموضوع محدد، منطلقا من أسباب ومحققا لأهداف " ⁴.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولا- تحليل البيانات الشخصية:

سنحاول في هذا الجزء تحليل القسم الأول من الاستبيان المتضمن الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم المقدمة كالتالي:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

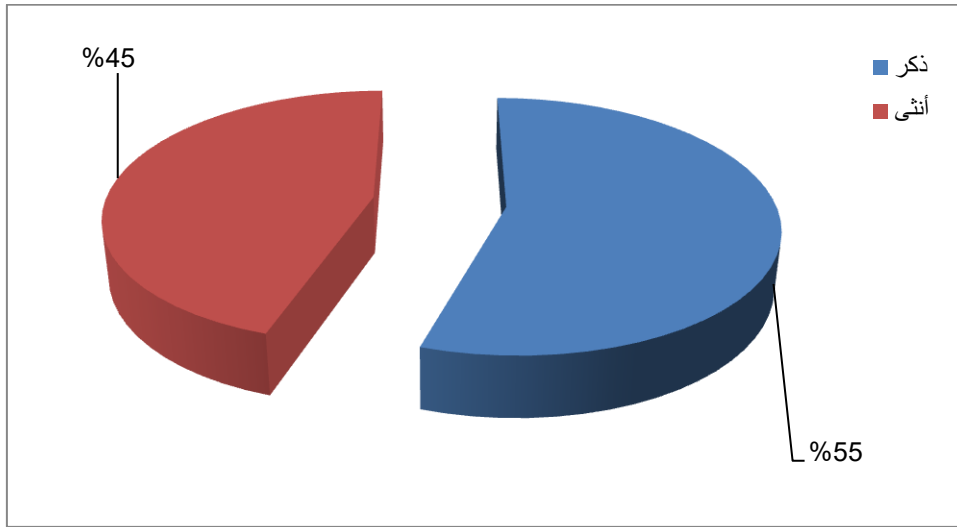
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55%	33	ذكر
45%	27	أنثى
100%	60	الإجمالي

الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

⁴ عقيل حسين عقيل، مرجع سبق ذكره، ص244.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة



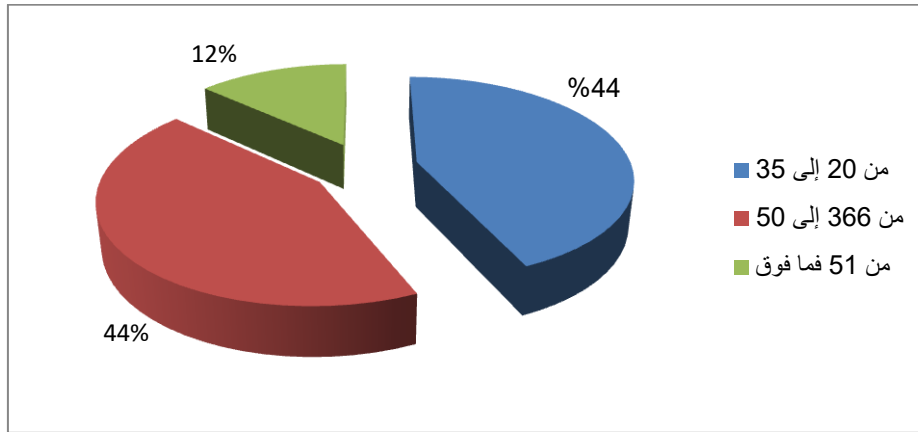
ومن خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (5) بالأعلى وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 33 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 55%، أما حجم الإناث فقد بلغ 27 أنثى بنسبة قدرت بـ 45%، ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال بالمركب الصناعي التجاري ذكور، وهذا راجع لطبيعة ونوع العمل داخل المؤسسة حيث أنها تحتاج لجهد وتخصص خاص نجده لدى الرجال أكثر من الإناث.

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 35	26	44%
من 36 إلى 50	26	44%
من 51 فما فوق	8	12%
الإجمالي	60	100%

الشكل رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



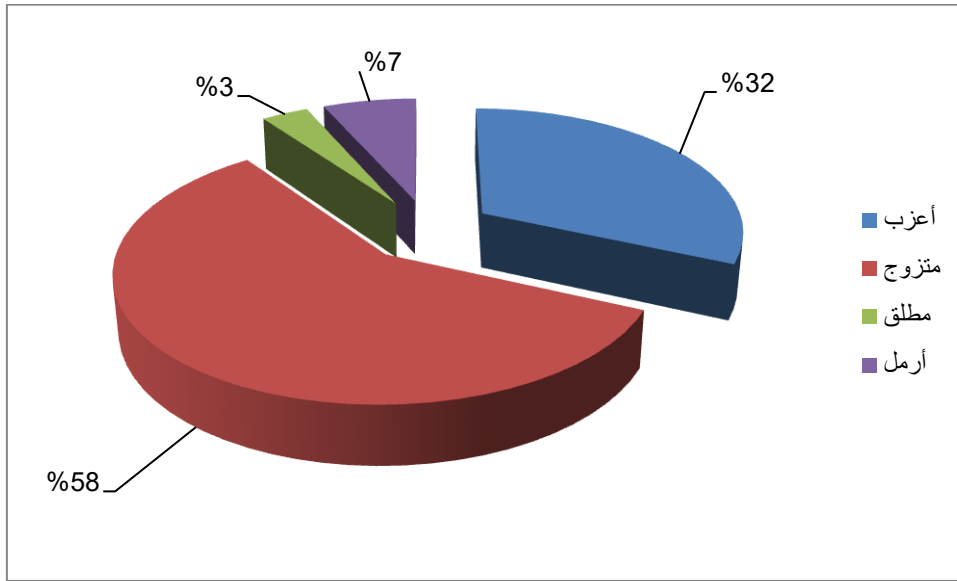
ومن خلال الجدول رقم(3) والشكل رقم (6) بالأعلى وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 26 فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم (من 20 إلى 35) بنسبة بلغت 44%، كذلك الذين يتراوح سنهم ما بين (36 إلى 50) فقد بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 44%، في حين أن البقية الذين يتراوح سنهم من 51 سنة فما فوق والبالغ عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 12%، وهذا ما نستنتج من خلاله أن فئة الشباب التي تمتلك القدرة والحماس على أداء العمل، بالإضافة إلى فئة الكهول التي تمتلك الخبرة اللازمة للتصدي إلى المعوقات التي تواجه المؤسسة، الفئتين هما أساس تكوين المورد البشري إذ أن المؤسسة كذلك تهتم باستقطاب اليد العاملة الشابة.

ت- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة المدنية
32%	19	أعزب
58%	35	متزوج
3%	2	مطلق
7%	4	أرمل
100%	60	الإجمالي

الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية



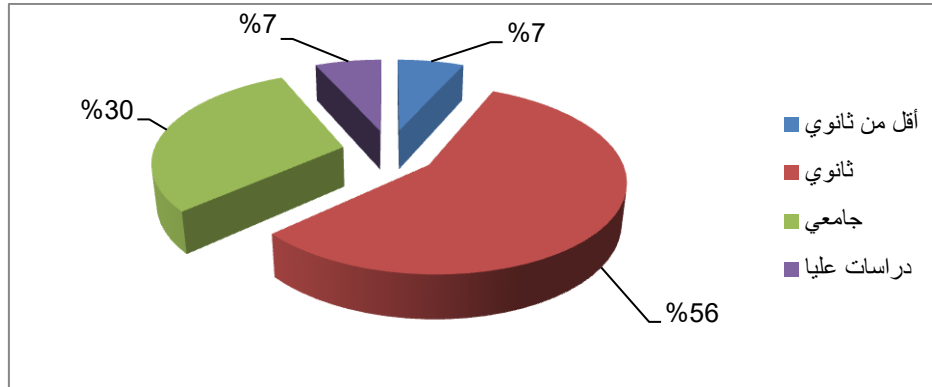
ومن خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (7) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 60 فردا، نلاحظ أن العمال العازبين قد بلغ عددهم 19 فردا بنسبة 32%، أما المتزوجين فقد كان عددهم 35 بنسبة قدرت بـ 58%، بينما المطلقين فقد كان عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 3%، وفيما يتعلق بالأرامل فقد بلغ عددهم 4 فردا بنسبة 7%، رغم أننا اشرفنا في هذه العبارة إلى عدد الأولاد لكن الغالب لم يجيب عليها فألغيناها، وقد درسنا هذا المتغير لمعرفة حالة العاملين المدنية والعائلية، وعلاقة ترابط حالتهم المدنية بأدائهم الإبداعي وبين الخدمات الاجتماعية والحوافز المقدمة لهم، نستنتج هنا أن الفئة العمالية الغالبة هي فئة المتزوجين وهذا ما يستوجب مضاعفة الحوافز المقدمة لهم لتلبية حاجياتهم المتعددة، بالإضافة إلى وجود عدد لا بأس به من العازبين... في ظل انعدام فئات المطلقين والأرامل تقريبا.

ث- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7%	4	أقل من ثانوي
56%	34	ثانوي
30%	18	جامعي
7%	4	دراسات عليا
100%	60	الإجمالي

الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



ومن خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (8) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 60 فردا، نلاحظ أن العاملين المتحصّلين على مستوى أقل من الثانوي فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 7%، أما العاملين الذي مستواهم التعليمي ثانوي فقد كان عددهم 34 بنسبة قدرت بـ 56%، بينما العاملين الذي مستواهم التعليمي جامعي فقد كان عددهم 18 بنسبة قدرت بـ 30%، وفيما يتعلق بذوي الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 4 فردا بنسبة 7%، ومن هنا نستنتج أن غالبية العاملين متعلمين ومتحصّلين على مستوى يؤهلهم لتقديم أداء مهني ووظيفي متميز يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة قيد الدراسة ويؤكد كذلك أن المؤسسة تهتم بتوظيف العاملين الذي يتجاوز مستواهم الثانوي والجامعي.

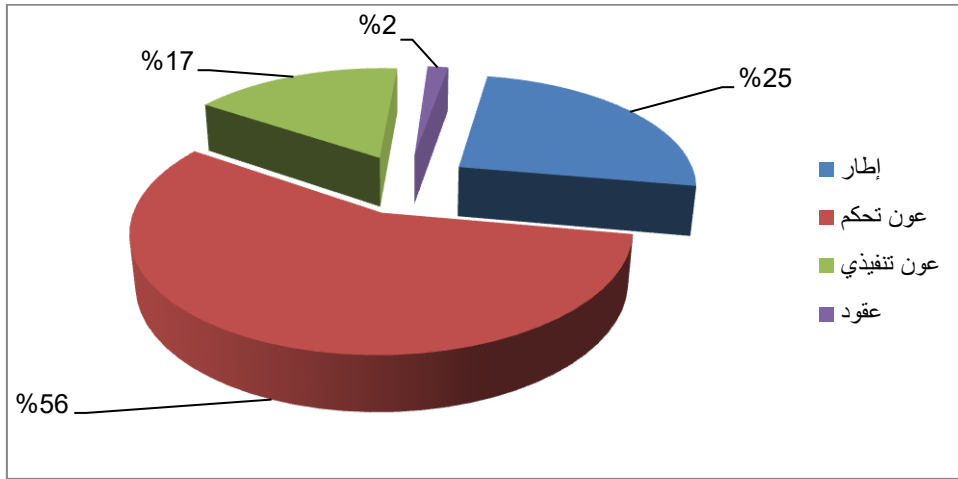
ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	15	25%
عون تحكم	34	56%
عون تنفيذي	10	10%
عقود	1	2%
الإجمالي	60	100%

الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسييلة



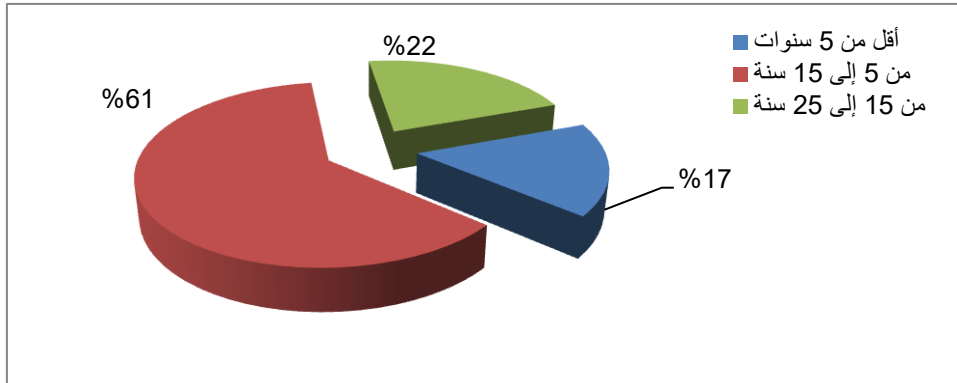
ومن خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (9) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً إطاراً بنسبة بلغت 25 %، أما أعوان التحكم فقد بلغ عددهم 34 أفراد بنسبة قدرت بـ 56 %، في حين أن الأعوان التنفيذيين فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 10 %، أما أصحاب العقود فقد كان عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 2 %، نستنتج أن الفئة الكبيرة من العاملين هي فئة أعوان التحكم التي تقتصر مهامها على مساعدة رؤساء المصالح والمكاتب داخل المؤسسة، الغالب في هذه الفئة من الموظفين يعملون بصيغ العمل المؤقت في إطار عقود ما قبل التشغيل وكذا عمال بالقطعة ومستواهم التعليمي ثانوي وجامعي، إذ أن المؤسسة تسعى لتشغيل هذه الفئة باعتبار أن أجورها زهيدة إذ لا تتجاوز قيمته حسب المعلومات المقدمة 25000 دج، وهذا ما يؤكد أن المركب يرغب بتحقيق إنتاج أكبر مقابل خسائر وأجور عمالية أقل.

ح- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
17%	10	أقل من 5 سنوات
61%	37	من 5 إلى 15 سنة
22%	13	من 15 إلى 25 سنة
100%	60	الإجمالي

الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.



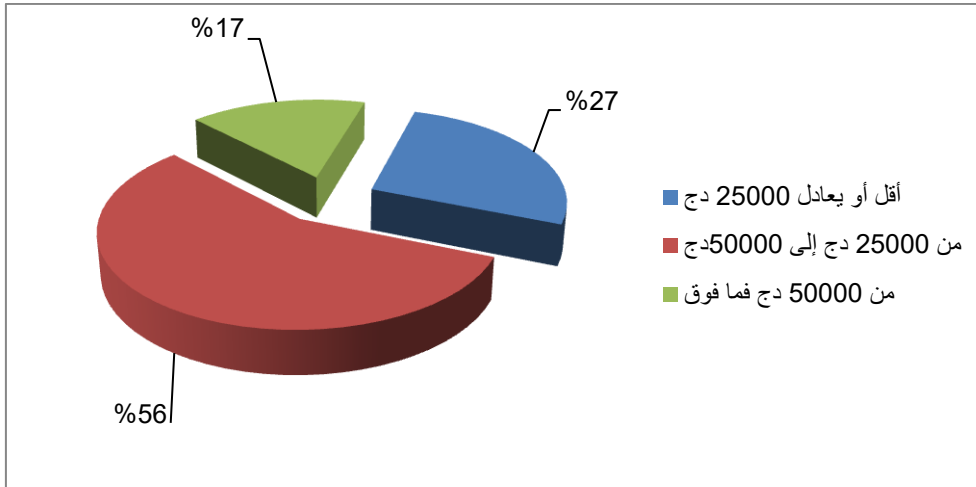
ومن خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (10) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 39.5%، أما الذين أقدميتهم ما بين (6 إلى 10 سنة) فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة قدرت بـ 47.3%، في حين أن البقية والذين يعملون منذ أكثر من 10 سنة والبالغ عددهم 5 فرداً فقد بلغت نسبتهم 13.2%، ونستنتج من هذا أن طبيعة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة حديثة نوعاً ما، إذ أن المؤسسة تستقطب اليد العاملة وسياسة التوظيف داخلها متحركة وغير جامدة، وجزء كبير من العاملين مدة عقد عملهم ما بين المتوسط والقصير أي أقدمية متوسطة بلغت ما يقارب 50%، وهذا ما يؤكد أن للعاملين خبرة وأقدمية بالمركب تساهم في تثبيت أنفسهم واستقرارهم الوظيفي مما قد يعزز من تميزهم وإبداعهم وظيفياً.

خ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل
27%	16	أقل أو يعادل 25000 دج
61%	34	من 25000 دج إلى 50000 دج
17%	10	من 50000 دج فما فوق
100%	60	الإجمالي

الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل



ومن خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (11) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 60 فردا، نلاحظ أن 16 فردا يمثلون الأفراد الذين يتقاضون (أقل أو يعادل 25000 دج) بنسبة بلغت 27%، أما الذين يتقاضون (25000 إلى 50000 دج) فقد بلغ عددهم 34 فردا بنسبة قدرت بـ 56%، في حين أن البقية والذين يتقاضون من 50000 دج فما فوق والبالغ عددهم 10 أفراد فقد بلغت نسبتهم 17%، نستنتج أن الفئة الكبيرة من العاملين لا تحصل على أجور وحوافز مادية مرتفعة مقارنة بسلم الأجور الغالب، وأنّ الأجور والمنح المقدمة للعاملين لا تتماشى كذلك مع حالتهم العائلية والوظيفية إذ أن معظم العاملين قدماء ومتزوجين ولهم عائلات ومسؤوليات كبيرة، ولا بد من تحفيزهم والرفع من أجورهم لتقديم أداء وظيفي أفضل أساسه التميز والإبداع الإداري.

ثانيا - تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: " هل يرضيك أجرك ويلبي حاجياتك المتعددة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم

التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (01)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0020,	9.600	1	-12,0	30,0	%30	18	نعم
				12,0	30,0	%70	42	لا
				/////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 30%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (42) بنسبة مئوية قدرت بـ 70%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9.600 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، ونستنتج مما سبق أن العاملين وبالإجماع لا يرضيهم الأجر المقدم لهم الذي لا يعكس أدائهم الوظيفي ولا يلي حاجياتهم الضرورية باعتبار غالبيتهم متزوجون ولديهم عائلات تستلزم مصاريف عديدة وهنا نؤكد أن الحوافز المادية ضعيفة جداً.

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: "هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	K^2 قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0100,	6.667	1	-10,0	30,0	%33	20	نعم
				10,0	30,0	%67	40	لا
				/////		%100	60	الإجمالي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت بـ 67%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.667 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، نستنتج هنا أن العاملين يؤكدون على أن ما يتقاضونه من أجور ومنح لا يتناسب والجهد المبذول الذي يقدمونه، فهم غير راضين بسياسة الأجور التي تتبعها المؤسسة رغم طبيعة العمل والظروف الصعبة التي يمرون بها، وهذا ما هو إلا دليل آخر على عدم اهتمام المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم مادياً.

السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: " هل تحصل على مكافآت إضافية نتيجة دوام مضاعف؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دال	1.000	0.000	1	0,0	30,0	%50	30	نعم
				0,0	30,0	%50	30	لا
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، وللتأكد من دلالة هذه

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.000 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهنا نستنتج كذلك أن العاملين قد قدموا إجابات متساوية وهذا ما يثبت أن فيه عمال يسمح لهم بالعمل الإضافي مقابل أجر إضافي كالعمال المرسمين في وظائفهم بصفة دائمة، عكس عمال العقود والقطعة الذين لا يملكون الحرية التامة في الأداء إذ أن لهم عدد ساعات محدودة وعقودهم مؤقتة قد لا تدوم مطولاً حسب احتياجات أو فائض المؤسسة من الموارد البشرية.

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل

إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	K^2 قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
غير دال	0.302	1.067	1	4,0	30,0	%57	34	نعم
				-4,0	30,0	%43	26	لا
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبدل "نعم" وقد بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة مئوية بلغت 57%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 43%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1.067 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

بنسبة 5%، نستنتج هنا أن قيمة الأجور قد ارتفعت للغالبية من العاملين حسب العينة وهذا قد يعود إلى سياسة المؤسسة بالنسبة للترقية حسب الشهادة أو الأقدمية أو غيرها، وهذا ما سينعكس بطبيعة الحال على الرفع من المنح المقدمة لبعض العاملين حسب أهليتهم وكذا الرفع من أداء العاملين.

السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05) على: "هل تساهم زيادة الأجر في الرفع من مستوى فعالية أدائك الوظيفي؟"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
غير دال	0.071	3.267	1	7,0	30,0	%62	37	نعم
				-7,0	30,0	%38	23	لا
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (37) فرداً بنسبة مئوية بلغت 62%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 38%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (13) أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.267 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونستنتج هنا أن العاملين بالمؤسسة قد أكدوا أن الأداء الفعال والإبداعي للموظف مرتبط بقيمة الأجر ومهما ارتفعت الأجور ارتفع مستوى الأداء.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: " ماذا يعني لك التحفيز؟ الاختيار من العبارات الثلاث التي بالاستبيان"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
غير دال	0.439	0.600	1	4,0	30,0	%45	27	تشجيعك ورفع الحماس الدافع لتوليد الرغبة الإبداعية
				-4,0	30,0	%55	33	الرفع من نسبة الأجور، العلاوات، المنح، الهدايا
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل "تشجيعك ورفع الحماس الدافع لتوليد الرغبة الإبداعية" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 45%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الرفع من نسبة الأجور، العلاوات، المنح، الهدايا" والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ 55%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.600 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وبعد حذف العبارة الثالثة "مساعدة العامل على تلبية وإشباع حاجياته" بسبب عدم الإجابة عليها من طرف عينة الدراسة، نستنتج أن العاملين يؤكدون على أن التحفيز بالنسبة لهم هو الرفع من قيمة الأجور، العلاوات، المكافآت،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

المنح والمهدايا، ويفندون كونه يقتصر على التشجيع والرفع من الحماس، أي حتى العمال أنفسهم يفضلون التحفيز المادي على المعنوي وهذا ما لمسوه بطبيعة الحال داخل مؤسساتهم.

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: " على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك، الأقدمية، الشهادة، أخرى حددها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دال عند مستوى (α=0.01)	0000,	45.06	1	26,0	30,0	%93	56	الأقدمية
				-26,0	30,0	%7	4	الشهادة
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "الأقدمية" وقد بلغ عددهم (56) فرداً بنسبة مئوية بلغت %93، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الشهادة" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ %7، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 45.06 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1، نستنتج أن المؤسسة تمنح الحوافر المعنوية المتمثلة هنا في الترقية على أساس الأقدمية، إذ أن خبرة وأداء ومدة العمل الوظيفي طويلة الأمد للعاملين تفضلها المؤسسة لترقية موظفيها، ولا تهتم بترقية أصحاب الشهادات والأفكار وهذا إن دل فإنه يدل على مركزية الإدارة وتعقيد التسيير بمثل هذه الأمور وعدم تشاركيتهما لمختلف فئات العاملين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

السؤال رقم (08): نص السؤال رقم (08) على: " هل يعتبر إبداعك وأدائك الممتاز سبب في ترقيةك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
دال عند مستوى (α=0.01)	0100,	6.667	1	-10,0	30,0	%33	20	نعم
				10,0	30,0	%67	40	لا
				/////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت بـ 67%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.667 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، ونستنتج أن الترقية بالمؤسسة لا تعود إلى إبداع العامل وتميزه الوظيفي وهنا يؤكد العاملين على أن أفكار الفرد الإبداعية والجديدة التي لا سابق لها بالمؤسسة لا تساهم في ترقيته وهذا ما يعتبر قصوراً من طرف المؤسسة، أي أنّها لا تهتم بأصحاب الأفكار ولا تولي للإبداع الإداري لدى العاملين أي استجابة لتحفيزه والدفع لتحقيقه.

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة (غذاء، تأمين، سكن) سيئة، متوسطة، جيدة، ممتازة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دال عند مستوى 0.01	0,000	62.26	3	26,0	15,0	%68	41	سيئة
				-5,0	15,0	%17	10	متوسطة
				-8,0	15,0	%12	7	جيدة
				-13,0	15,0	%3	2	ممتازة
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "سيئة" وقد بلغ عددهم (41) فرداً بنسبة مئوية بلغت 68%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسطة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "جيدة" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 12%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 3% فقط تمثل المجموعة الرابعة التي تحتوي على الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال بالبديل "ممتازة" والبالغ عددهم (02)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 62.26 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، نستنتج أن الخدمات الاجتماعية تكاد منعدمة بالمؤسسة حسب إجابات العاملين التي أكدت على أنها سيئة بالإجماع، وهذا ما يبرهن لنا أن المؤسسة لا تهتم بتقديم الحوافز المعنوية التي من شأنها تحفيز الإبداع الإداري لدى عاملين.

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل تحرص المؤسسة على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين؟"، وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتكرر والمشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
غير دال	0.071	3.267	1	7,0-	30,0	%38	23	نعم
				7,0	30,0	%62	37	لا
				////		%100	60	الإجمالي

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (37) بنسبة مئوية قدرت بـ 62%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.267 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونستنتج هنا أن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة لا يهتم بالأفكار الإبداعية الجديدة للعاملين التي من شأنها تحسين أوضاعهم وأوضاع المركب ككل، وهذا بطبيعة الحال نظراً لتعدد التسيير الداخلي إذ أن أغلب مسؤولي المؤسسة ليسوا قادة محفزين بل مدراء متحكمين، ولا يشجعون العاملين على التفكير الإبداعي لا بالترقية ولا بتطوير براءات الاختراع ولا بتحسين أوضاعهم المادية والمعنوية ولا بتقديم لهم الجوائز والمكافآت.

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل توفر المؤسسة المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)	0200,	5.400	1	-9,0	30,0	%35	21	نعم
				9,0	30,0	%65	39	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت 35%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (39) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5.400 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بتوفير وتبني البيئة المناسبة والضرورية التي كلها تشجيع ومنح الفرص وبراءات الاختراع لتنمية وتوليد الأفكار الجديدة للعاملين والتي لم تسبق من قبل.

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: " هل تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتبناها وتطورها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)	0390,	4.267	1	-8,0	30,0	%37	22	نعم
				8,0	30,0	%63	38	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبدليل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 37%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "لا" والبالغ عددهم (38) بنسبة مئوية قدرت بـ 63%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4,267 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائية بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهنا نستنتج ونقول حسب إجابات العاملين أن المؤسسة لا تقوم بتشجيع العمال على أي مبادرات جديدة من طرفهم ولا تتبنى هذه الأفكار المستحدثة ولا تقوم بتطويرها، أي لا وجود للتحفيز المعنوي الذي من شأنه الاهتمام بأفكار العمال وتطبيقها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل تعتمد المؤسسة على التنظيم الأفقي الذي يعزز التشاركية والفعالية أم العكس؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0100,	6.667	1	-10,0	30,0	%33	20	نعم
				10,0	30,0	%67	40	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت بـ 67%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6,667 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وحسب الإجابات المقدمة من طرف العاملين نستنتج على أن المؤسسة لا تتوفر على التنظيم الأفقي الذي يسمح لكل الموظفين المشاركة في صنع واتخاذ القرار في ظل بيئة كلها شورية، بل على التنظيم العمودي المعقد الذي يتحكم فيه الرؤساء في كل شيء ولا يقومون بتفويض مهامهم لأحد، ولا يسمح بالتشاركية وهذا ما قد يؤثر على فعالية أداء العاملين ويثبط من تحفيزهم وإبداعهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
دال عند مستوى (α=0.05)	0390,	4.267	1	-8,0	30,0	%37	22	نعم
				8,0	30,0	%63	38	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 37%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (38) بنسبة مئوية قدرت بـ 63%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4.267 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، نستنتج أن المؤسسة لا تمنح أي حوافز مادية (المنح والمكافآت) أو حوافز معنوية (براءة الابتكار)، وهذا ما يؤكد لنا أن المؤسسة لا تشجع الأفكار الجديدة ولا تقدم أي حوافز لتبنيها وتطويرها.

السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: "هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
غير دال	0.071	3.267	1	7,0-	30,0	%38	23	نعم
				7,0	30,0	%62	37	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (37) بنسبة مئوية قدرت بـ 62%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3,267 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، نستنتج أن المؤسسة لا تطمح لتطوير مهارات العمال وتنمية أدائهم الوظيفي ولا تشجع على ذلك في برامج تنظيمها الداخلي.

السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: "هل تقوم المؤسسة بدورات داخلية وخارجية للعاملين في مجال الإبداع الإداري؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
	0.121	2.400	1	-6,0	30,0	%40	24	نعم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

غير دال				6,0	30,0	%60	36	لا
				/////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبدليل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل "لا" والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.400 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة لا تقدم أي تكوينات أو تدريبات من شأنها الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيقهم للإبداع الإداري عن طريق التدريب التقليدي أو الحديث، ولا توفر للعمال أي دورات سواء أكانت داخلية أم خارجية للرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: "هل تسمح المؤسسة للعمال بمزاولة دراساتهم بالجامعات والمعاهد والمشاركة في الملتقيات والدورات المختلفة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
غير دال	0.197	1.667	1	-5,0	30,0	%42	25	نعم
				5,0	30,0	%58	35	لا
				/////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبدليل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

"نعم" وقد بلغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية بلغت 42%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,667 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ومن هنا نستنتج ونقول أن المؤسسة لا تسمح للعاملين حسب رأي الغالبية بالحضور ومتابعة دراساتهم العليا ومشاركاتهم في الملتقيات والتي من شأنها تطوير مهارات الفرد وقد تكسبه الإبداع الإداري، ورغم وجود عدة عمال موافقون على أن المؤسسة تسمح بذلك ومن هنا نؤكد أن المؤسسة لا تسمح بذلك تصريحيا أي بتصريح كتابي رغم أحقية العامل بأربع ساعات للدراسة، بل تسمح بذلك ضمنا فقط بدون تصريح بوثيقة وهذا ما قد يساهم في تطوير أداء الفرد والرفع من مستواه التعليمي والثقافي.

السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20) على: "هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة ومتميزة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم

التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
غير دال	0.121	2.400	1	-6,0	30,0	%40	24	نعم
				6,0	30,0	%60	36	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (60) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فردا بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 2.400 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ومن هنا نؤكد ونستنتج حسب تحليل إجابات العاملين أن المؤسسة لا تعتبر مؤسسة مبدعة ومتميزة، إذ أنها لا تتضمن أي تلميحات على أنها مؤسسة تحتوي على عمال مبدعين وعلى بيئة تشجع على الإبداع الإداري، فالحوافز التي من شأنها تنمية الإبداع لدى العاملين تكاد منعدمة داخل المركب الصناعي التجاري.

السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: "هل الإبداع الإداري مرتبط بالحوافز المادية والمعنوية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية

تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21).

القرار	مستوى الدلالة	K^2 قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 21
غير دال	6060,	0.267	1	-2,0	30,0	%47	28	نعم
				2,0	30,0	%53	32	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 47%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 53%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.267 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ومن هنا نستنتج حسب تحليل إجابات العاملين أن الإبداع الإداري لا يقوم على الحوافز المادية والمعنوية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

داخل المؤسسة فقد يكون ذلك راجع لانعدام الحوافز وبمختلف أنواعها وهذا ما اثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، أو قد يكون راجع إلى عدم مقدرة العاملين الشخصية على الإبداع رغم توفر ذلك فنجد أن الإجابات متقاربة فقد تكون وجهة العاملين الأخرى والتي ترى أن الحوافز مرتبطة بالحوافز راجعة إلى مقدرتهم واستطاعتهم الذاتية على الإبداع الإداري رغم انعدام الحوافز بالمؤسسة.

السؤال رقم (22):

نص السؤال رقم (22) على: " هل تستطيع أن تبدع كعامل رغم الظروف الصعبة التي تمر بها ماديا ومعنويا؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22).

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 22
دال عند مستوى (α=0.05)	0200,	5.400	1	-9,0	30,0	%35	21	نعم
				9,0	30,0	%65	39	لا
				////		%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (60) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (21) فردا بنسبة مئوية بلغت 35%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (39) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5.400 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهنا نستنتج ونقول أن العاملين أكدوا على أنهم لا يستطيعون أن يبدعوا في ظل الظروف الصعبة التي يمرون بها ماديا ومعنويا، فلا بد أن تكون ظروفهم مؤاتية ومرتاحة وهذا ما يؤكد أن الحوافز المقدمة من

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

طرف المؤسسة لا تكفي ولا تلي احتياجاتهم الضرورية ولا توفر لهم البيئة المناسبة لإبداعهم إداريا، رغم وجود عدة إجابات تظهر عكس ذلك وبأن الإبداع الإداري ممكن تجسيده في ظل ظروفهم الصعبة.

ج/ الجداول المركبة:

الجدول رقم (29) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (1).

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟		السؤال رقم (15) تبعا للسؤال رقم (1)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	0.000	13.99	1	18	5	13	نعم
				42	33	9	لا
				60	38	22	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق بـ "هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق بـ: "هل يرضيك أجرك ويلي حاجياتك المتعددة؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 13.99 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 تبعا للسؤال رقم (1)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، انه فيه علاقة وأثير بيت ما تمنحه المؤسسة من الحوافز المادية والمعنوية والتي تنعكس على رضا العاملين من ناحية الدخل.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟		السؤال رقم (17) تبعا للسؤال رقم (1)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	0.000	16.92	1	18	4	14	نعم
				42	33	9	لا

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

				60	37	23	الإجمالي
--	--	--	--	----	----	----	----------

الجدول رقم (30) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (1).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ "هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق بـ: "هل يرضيك أجرك ويغطي حاجياتك المتعددة؟" " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 16.92 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 تبعاً للسؤال رقم (1)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وبعد تحليل الإجابات المركبة للعاملين نستنتج أن المؤسسة لا تسعى لتطوير كفاءات أفرادها العاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم بفضل برامج التدريب أو غيرها، وما يعكس ذلك تدني مستوى الأجور المقدمة إذ أن هذه الأخيرة لا تغطي حاجيات العاملين المختلفة وخاصة بما أنهم متزوجون، وهم غير راضين وغير مقتنعين بالأجور التي يتحصلون عليها.

الجدول رقم (31) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (1)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة و متميزة؟		السؤال رقم (20) تبعاً للسؤال رقم (1)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	0.001	11.12	1	18	5	13	نعم
				42	31	11	لا
				60	36	24	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 والمتعلق بـ "هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة و متميزة؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق بـ: "هل يرضيك أجرك ويغطي حاجياتك المتعددة؟"، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 11.12 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 تبعاً للسؤال رقم (1)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، ونستنتج وبعد تحليل بيانات الإجابة المركبة أن المركب الصناعي التجاري لا يعتبر مؤسسة مبدعة وذلك راجع لعدم شعور العاملين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

بالاستقرار الوظيفي من ناحية الأجور المقدمة لهم إذ أنها لا تلي حاجياتهم المختلفة، ولا تشجعهم على الرفع من مستوى الإبداع الإداري لديهم وبالمنظمة.

الجدول رقم (32) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (2)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟		السؤال رقم (15) تبعا للسؤال رقم (2)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	0.001	10.37	1	20	7	13	نعم
				40	31	9	لا
				60	38	22	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق بـ "هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟" حسب السؤال رقم (02) والمتعلق بـ "هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 10.37 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 تبعا للسؤال رقم (2)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، نستنتج وبعد تحليل الإجابة المركبة أن المؤسسة لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع العاملين على الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى أن الأجور والمنح المقدمة لهم لا تعكس أدائهم الوظيفي وساعات دوامهم، فالمؤسسة لا تقدر الجهود المقدمة من طرف العاملين ولا تقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟		السؤال رقم (17) تبعا للسؤال رقم (2)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	0.015	5.958	1	20	8	12	نعم
				40	29	11	لا

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

				60	37	23	الإجمالي
--	--	--	--	----	----	----	----------

الجدول رقم (33) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (2)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ "هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟" حسب السؤال رقم (2) والمتعلق بـ: "هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 5.95 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 تبعا للسؤال رقم (2)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونستنتج بعد تحليل الإجابات المركبة أن المؤسسة لا تسعى للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين

الجدول رقم (34) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (2)

السؤال رقم (20) تبعا للسؤال رقم (2)	هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة و متميزة؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	لا	نعم					
نعم	5	15	20	1	15.31	0.000	دال عند
لا	31	9	40				(0.01)
الإجمالي	36	24	60				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ "هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة و متميزة؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق بـ: "هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 15.31 أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 تبعا للسؤال رقم (2)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وبعد تحليل الإجابات المركبة نستنتج أن المركب الصناعي التجاري مؤسسة غير مبدعة وغير متميزة، وذلك راجع لعدم إبداع عماله إدارياً بسبب نقص الحوافز المادية المقدمة لهم إذ أن الأجور المقدمة للعاملين لا تتناسب والجهود التي يقومون بها

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

ويبدلونها داخل المؤسسة، وهذا ما انعكس على مردود العاملين ومستواهم الإبداعي الذي اثر بالسلب كذلك على المؤسسة ككل.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟		السؤال رقم (15) تبعا للسؤال رقم (9)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	000.0	40.58	3	41	37	4	سيئة
				10	1	9	متوسطة
				7	0	7	جيدة
				2	0	2	ممتازة
				60	38	22	الإجمالي

الجدول رقم (35) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (9)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق بـ "هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟" حسب السؤال رقم (9) والمتعلق بـ: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 40.58 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 تبعا للسؤال رقم (9)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وبعد تحليل الإجابات المركبة للعاملين نستنتج ونقول أن المؤسسة قيد الدراسة لا تقدم الحوافز المادية المتمثلة في المنح والمكافآت الضرورية لتشجيع العاملين تطوير أفكارهم الإبداعية وتحقيقها على أرض الواقع، ولا تمنح لهم الحوافز المعنوية المتمثلة في براءات الاختراع لتجسيد أفكارهم على شكل اختراعات أو تنظيمات جديدة لم يسبق لها مثيل من قبل داخل الإدارة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	المجموع	هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟		السؤال رقم (17) تبعا للسؤال رقم (9)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	000.0	37.62	3	41	37	4	سيئة
				10	1	9	متوسطة
				7	0	7	جيدة
				2	0	2	ممتازة
				60	38	22	الإجمالي

الجدول رقم (36) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (9)

ومن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ "هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟" حسب السؤال رقم (09) والمتعلق بـ: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (χ^2) والتي بلغت 40.58 أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 تبعا للسؤال رقم (09)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وبعد تحليل الإجابات المركبة للعاملين نستنتج أن المؤسسة لا تسعى لتنمية وتطوير أداء أفرادها العاملين والرفع من قدراتهم وخبراتهم الإدارية، وهذا ما نلاحظه من خلال ضعف الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين والتي تتمثل في تقديم خدمات اجتماعية، والتي تعتبر ضرورية من شأنها أن تحسن من ظروف العالين الاجتماعية وان ترفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين والمؤسسة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة و متميزة؟		السؤال رقم (20) تبعا للسؤال رقم (9)
					لا	نعم	
دال عند (0.01)	000.0	34.90	3	41	35	6	سيئة
				10	1	9	متوسطة
				7	0	7	جيدة
				2	0	2	ممتازة
				60	36	24	الإجمالي

الجدول رقم (37) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (9)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 والمتعلق بـ "هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة و متميزة؟" حسب السؤال رقم (9) والمتعلق بـ: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة...؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 34.90 أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 تبعا للسؤال رقم (9)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وبعد تحليل الإجابات المركبة للعاملين نستنتج أن مركب مطاحن الحضنة مؤسسة غير مبدعة وغير متميزة، وذلك راجع لانعدام الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (غذاء، تأمين، سكن... الخ)، إذ أن عدم وجود الاستقرار المعنوي للعاملين يؤثر بالسلب على أدائهم الوظيفي ولا يحقق لهم الإبداع الإداري وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

ومن خلال دراستنا لسياسة الحوافر الموجودة بالمؤسسة وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة وهل هي مؤسسة مبدعة، حيث وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة المختارة، إذ أن التحفيز من الظواهر والمواضيع الإدارية التي تساهم في الرفع من أداء الفرد وتؤثر فيه وهذا بطبيعة الحال سينعكس كذلك على المؤسسة، وفيما يلي سنقوم بإيجاز أهم ما توصلنا إليه بعد تحليل وتفريغ البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين الموجودة في الاستبيان كالاتي:

- قلة الحوافر المادية والمعنوية التي يقدمها المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة.
- لا يهتم المركب ولا يقوم بتشجيع وتحفيز عماله الإداريين وغيرهم على الإبداع الإداري.
- سياسة الأجور والمنح والمكافئات المقدمة للعاملين لا ترضيهم ولا تعكس جهودهم التي يقومون بها.
- الترقية بالمركب على أساس الأقدمية وهذا ما يؤثر بالسلب ويحرم العاملين أصحاب الشهادات والأفكار من حقهم في الترقية.
- المؤسسة لا تهتم بالأفكار الجديدة والإبداعية للعاملين ولا تسعى لتبنيها ولا لتطويرها.
- يركز المركب على الرفع من الأداء الإنتاجي للمؤسسة وعماله فقط ولا يهتم بتطوير المردود الإبداعي وتنميته للطاقات البشرية.
- لا وجود للبيئة التشاركية داخل المؤسسة إذ أنها لا تمنح الحرية لطرح الأفكار والآراء الإبداعية الجديدة للعاملين.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الحوافز وبمختلف أنواعها من أهم النظم والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات في عصرنا الحديث، إذ توليها أهمية كبيرة وتسعى للرفع منها وتجسيدها داخل التنظيمات الإدارية، وهذا ما سيؤثر ويرفع بطبيعة الحال من أداء وتميز وإبداع العاملين، والذي سينعكس كذلك على المؤسسات التابع لها لتصبح فعالة.

ومن خلال دراستنا لموضوع تأثير الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، تطرقنا في فصله الأول إلى تناول الإطار المعرفي لكلا المتغيرين " الحوافز والإبداع الإداري"، وتناولنا في مبحثه الأول مفهوم الحوافز ومدخله النظرية والمبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم الإبداع الإداري ومدخله النظرية، أما بالنسبة للفصل الثاني الذي تناولنا فيه العلاقة الموجودة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين حيث تطرقنا في مبحثه الأول إلى الحوافز وتنمية الإبداع الإداري، وفي المبحث الثاني أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة، وفي الفصل الثالث والأخير تناولنا الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة حيث تطرقنا في المبحث الأول فيه إلى تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، وفي المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج.

أولاً: ومن خلال ما تم التطرق إليه تم استخلاص نتائج الفرضيات كالآتي:

- الاهتمام بتقديم وتطوير الحوافز بمختلف أنواعها يساهم في تجسيد أهداف المنظمة والأفراد العاملين مما يساهم في تحقيق الإبداع الإداري لديهم.
- توجد علاقة بين مستوى الحوافز والإبداع الإداري إذ أن له تأثير ومساهمة فانعدامه بالمؤسسة قد يؤثر سلباً على انخفاض مستوى الإبداع الإداري للعاملين ويؤكد العمال أن الحوافز المادية هي التي تؤثر أكثر وترفع من مستوى إبداعهم الإداري.
- يقدم المركب الصناعي التجاري الحضنة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لديه لكن مستواها منخفض قليلاً وهذا ما أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.
- لا يعتبر المركب الصناعي التجاري مؤسسة مبدعة ورائدة إذ أنه لا يهتم بالتشجيع المناسب الكافي لأفراده العاملين، ولا يهتم بتطوير مهاراتهم ولا يمنح لهم الأجور المناسبة لجهودهم إذ أن الأجور والحوافز

المادية والمعنوية المقدمة للعاملين غير كافية، بل يهتم بالرفع من الإنتاجية فقط على حساب مصالح الطاقات البشرية.

ثانيا: ونقترح التوصيات التالية:

- الرفع من المنح والمكافئات المقدمة للعاملين وهذا ما يساعدهم على الشعور بالرضا الوظيفي ويحقق لهم الاستقرار المادي، والذي من شأنه أن يرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم.

- لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية داخل المركب وتشجيعهم وتحفيزهم معنويا، وكذا السماح لهم بالرفع من مستواهم التعليمي وتدريبهم وهذا ما قد يؤثر على مستواهم الإبداعي.

- لا بد من إشراك العاملين وبمختلف مهامهم في صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهذا ما من شأنه الرفع من حماسهم وتمتين علاقاتهم الإنسانية مع الاهتمام بأرائهم وأفكارهم الإبداعية وتوفير لهم البيئة المناسبة لتجسيدها.

- يجب على إدارة المركب أن تستحدث مصلحة الإبداع والإنجاز مهمتها أن تكتشف العاملين المبدعين، وتهتم بأفكارهم وتقوم بتبنيها وتطويرها وكذا تمويلها مع محاولتها لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجه العمال.

- تطوير البرامج التدريبية حسب ما تفرضه التطورات الحاصلة في المؤسسات المبدعة والعصرية، وتمويل العاملين للقيام بالخرجات العلمية والعملية داخليا وخارجيا وكذا تحفيزهم وتلبية حاجياتهم الاجتماعية ومرافقتهم الدائمة لكي يستقروا ويبدعون في ظل بيئة عملية أسرية.

ثالثا: أفاق الدراسة:

- توسيع من حجم العينة المدروسة وكذا دراسة مجموعة من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي الخاص ففي الغالب هي من تهتم بالتحفيز الإبداعي لعمالها.

- دراسة مساهمة الحوافز المعنوية من الجانب النفسي والإداري والديني (التبسم، الشورى ، التشجيع ، الترقية ، الرحلات والمخيمات...).

- دراسة موضوع الحوافز المادية المقدمة للنساء العاملات في إطار صيغ عقود ما قبل التشغيل وتأثيرها على إبداعهم الإداري.

- مقارنة بين تأثير الهياكل التنظيمية الأفقية والعمودية وطبيعة المؤسسة وغيرها على التحفيز الإبداعي للعاملين.

- دراسة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة وتأثيرها على حياتهم الشخصية والعملية ومستوى إبداعهم.

الملاحق

1- استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص إدارة محلية



استمارة استبيان

أخي (الموظف)، أختي (الموظفة) :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يسرني أن اقدم لكم هذا الاستبيان لإجراء دراسة بعنوان تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص إدارة محلية.

أرجو منكم قراءته بكل عناية واهتمام، ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع علامة (+) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجابتكم التي سيكون لها اثر كبير في الوصول إلى نتائج صادقة ودقيقة.

مع العلم بأن إجابتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي وشكرا لكم مع تمنياتي لكم بالتوفيق.

- ضع العلامة (+) على الإجابة المناسبة لك :

القسم الأول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر ، أنثى

- السن : من 20 إلى 35 ، من 36 إلى 50 ، من 51 فما فوق

- الحالة المدنية : أعزب ، متزوج ، مطلق ، أرمل ، عدد الأولاد

- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ، ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذي ، عقود
- الخبرة بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 15 سنة ، من 15 إلى 25 سنة
- ، من 25 سنة فما فوق
- ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟ أقل أو يعادل 25000 دج ، من 25000 دج إلى 50000 دج
- ، من 50000 دج فما فوق

القسم الثاني: الحوافز ويقصد بها مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد العامل لبذل مجهودات أكبر في عمله.

- هل يرضيك أجرك ويلبي حاجياتك المتعددة نعم ، لا
- هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول نعم ، لا
- هل تحصل على مكافآت إضافية نتيجة دوام مضاعف نعم ، لا
- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة نعم ، لا
- هل تساهم زيادة الأجر في الرفع من مستوى فعالية أدائك الوظيفي نعم ، لا
- ماذا يعني لك التحفيز

- تشجيعك ورفع الحماس الدافع لتوليد الرغبة الإبداعية
- الرفع من نسبة الأجور ، العلاوات ، المكافآت ، المنح ، الهدايا
- مساعدة العامل على تلبية وإشباع حاجياته
- على أي أساس تمنح الترقية في مؤسستك الأقدمية ، الشهادة
- أخرى حدها.....

- هل يعتبر إبداعك وأدائك الممتاز سبب في ترقيةك نعم ، لا
- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة (غداء ، تأمين ، سكن ...) سيئة ، متوسطة
- ، جيدة ، ممتازة

القسم الثالث: الإبداع الإداري يقصد به تميز أداء العامل ومبادراته بتقديم أفكار ومقترحات جديدة لا تماثل ما سبق.

- هل تحرص المؤسسة على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين نعم ، لا

- هل تمنح المؤسسة المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة للعاملين نعم ، لا

- هل توفر المؤسسة المناخ لتوليد وتبني الأفكار الجديدة للعاملين نعم ، لا

- هل تشجع المؤسسة المبادرات الجديدة وتتبنها وتطورها نعم ، لا

- هل مؤسستك تنظيماً أفقي مما يعزز التشاركية والتفاعل نعم ، لا

- هل تمنح مؤسستك المكافآت والمنح والبراءة للأفكار الجديدة نعم ، لا

- هل توفر المؤسسة التكنولوجية العصرية لتأدية العمل بمهارة نعم ، لا

- هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين نعم ، لا

- هل تقوم المؤسسة بدورات للعاملين في مجال الإبداع الإداري نعم ، لا

- هل تسمح المؤسسة للعمال بمزاولة دراساتهم بالجامعات والمعاهد، والمشاركة في الملتقيات

والدورات المختلفة نعم ، لا

- هل تعتبر مؤسستك منظمة مبدعة ومتميزة نعم ، لا

- هل الإبداع الإداري مرتبط بالحوافز المادية والمعنوية نعم ، لا

- هل تستطيع أن تبذل رغباً ظروفك الصعبة مادياً ومعنوياً نعم ، لا

الأستاذ

بن عمير جمال الدين

الطالب :

مقبرش محمد

2- صور عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة وبعض منتوجاته:



قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 2- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011.
- 3- حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 4- حسن الشماع خليل محمد، كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.
- 5- حسين عقيل عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة، ط1، دمشق: دار ابن كثير، 2010.
- 6- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
- 7- _____، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية" ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
- 8- رجب براء تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، عمان: دار الرياة للنشر والتوزيع، 2015.
- 9- رعد حسن سلام، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، د ط، العراق: وزارة الزراعة، 2017.
- 10- روشكا ألكسندر، الإبداع الإداري العام والخاص، تر: أبو فخر غسان عبد الحي، الكويت: عالم المعرفة، 1978.
- 11- سعيد عيشور نادية وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، قسنطينة: مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.
- 12- شريف إسماعيل، أساسيات حول التسيير العمومي، ط1، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015.
- 13- الصيرفي محمد، القيادة الإدارية والإبداعية، د ط، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
- 14- عبد الغني الطجّم عبد الله، عوض الله السواط طلق، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003.
- 15- فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.

- 16- لطفي خصاونة عاكف، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- 17- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الإسكندرية: الدار العربية، 2009.
- 18- محمد عبد الوهاب علي، مقدمة في الإدارة، ط1، الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982.
- 19- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، ط1، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- 20- محمود بشير المغربي محمد الفاتح، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- 21- محمود مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة -مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 22- مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، د ط، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 23- مهدي محسن العامري صالح، محسن منصور الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2014.
- 24- نجيب الشاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 25- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- ب- الرسائل والمذكرات:
- 1- بحوش أحمد، " الخوافز وتأثيرها على أداء العاملين -دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال العمومية الآبار ENTP"، (مذكرة ماستر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية)، 2014-2015.
- 2- بن أحمد بن يحيى العبدلي بن يحيى، "اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العالي في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الخوافز المادية والمعنوية"، (رسالة ماجستير، السعودية: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط)، 2001-2002.
- 3- بن شطو فتيحة، " نظام الخوافز وعلاقته بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة"، (مذكرة ماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2016-2017.
- 4- بوكرش سمية، "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، (رسالة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2011-2012.

- 5- جرمان مفيدة، "القيادة الإدارية ودورها في دهم الإبداع الإداري -دراسة حالة المكتبة المركزية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي-"، (مذكرة ماستر، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2017-2018.
- 6- جلولي أسماء، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، (مذكرة ماستر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2012-2013.
- 7- حسن أحمد شقودة منير، "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية)، 2011-2012.
- 8- حسن عباس شريف أحمد، "سلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع الإداري التنظيمي"، (رسالة ماجستير، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال)، 2009-2010.
- 9- رشوان همد سيف الدين جلال، "أثر أنماط القيادة الإدارية على السلوك الإبداعي للعاملين -دراسة عينة البنوك السودانية-"، (رسالة ماجستير، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال)، 2015-2016.
- 10- سليم سالم الشاعر حسين، "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة المعلمين"، (رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم أصول التربية)، 2015-2016.
- 11- شتيوي سليمة، "أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (مذكرة ماستر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية)، 2015-2016.
- 12- صلاب يوسف، "القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببح بوعرييج-"، (مذكرة ماستر، المسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2014-2015.
- 13- صوالح عبد الرزاق، "بعض أبعاد التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي المؤسسة الرياضية"، (مذكرة ماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي)، 2017-2018.

- 14- طق سليم، عبيد علي، "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، (مذكرة ماجستير، تبسة: جامعة العربي تبسي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2015-2016.
- 15- عاشور حورية، "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري -دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة/2015 / 2016"، (مذكرة ماجستير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2016-2017.
- 16- عبد الرؤوف الشتات إيناس، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي"، (رسالة ماجستير، الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال)، 2002-2003.
- 17- عودة الحلاية غازي حسن، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، (رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال)، 2012-2013.
- 18- فرحاتي لويذة، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية -دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة"، (رسالة ماجستير، باتنة: جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2007-2008.
- 19- محمد الجساسي عبد الله، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، (رسالة ماجستير، المملكة المتحدة: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، 2010-2011.
- 20- محمد الشاعر عماد سعيد، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال)، 2016-2017.
- 21- مزيان سعدي، وزاني سهيلة، "القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية"، (مذكرة ماجستير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد -الملحقة الجامعية بمغنية-)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية)، 2015-2016.
- 22- واعر وسيلة، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال-"، (أطروحة دكتوراه، بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، 2017-2018.

ت- الدوريات والملتقيات:

- 1- أوسرير منور، كواس زهية، مداخلة بعنوان: "الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، المقام في جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.
- 2- أولاد حيمودة عبد اللطيف، بن مير محمد الطيب، طويطي مصطفى، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية"، مجلة رؤى اقتصادية، الوادي: جامعة حمه لخضر، ع12، مج7، جوان 2017.
- 3- برة علي رقيق، "الطريق إلى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الإداري"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، ع0، مج1، أبريل 2016.
- 4- بركان أسماء، جليل نور الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"، مجلة الاقتصاد الجديد، تيبازة: المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، ع17، مج2، 2017.
- 5- بضياف عادل، "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية جامعة يحي فارس المدية"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدية: جامعة يحي فارس، ع4، مج10، ديسمبر 2018.
- 6- بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، "نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال -دراسة حالة المنظمات اليابانية-"، مجلة دراسات، الأغواط: جامعة عمار ثليجي، ع1، مج7، 2010.
- 7- بوزيان عثمان، "استثمار وتنمية الإبداع لدى الأصول البشرية"، مجلة دراسات، الأغواط: جامعة عمار ثليجي، ع12، 2009.
- 8- حسن جمعة محمود، شاکر نوري حيدر، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي-"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العراق: جامعة ديالي، ع90، 2011.
- 9- خطاب الهروشي، قبائلي الحاجة، "المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة"، مجلة دفاتر بوداكس، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس، ع2، سبتمبر 2014.
- 10- درويش ماهر صبري، "عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة المستنصرية، ع38، مج1، 2014.
- 11- رادي نور الدين، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-"، مجلة الابتكار والتسويق، سيدي بلعباس: جامعة جيلاني لباس، ع1، مج1، جانفي 2016.

- 12- سبخاوي حنان، "دور تحفيز إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المدينة : جامعة يحي فارس، ع9، مج5، جوان 2017.
- 13- سرحاني ليلي، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، ع4، مج1، 2017.
- 14- سعدون سمية، بوفلجة غياث، بزايد نجاة، "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بوهرا-"، مجلة أفاق فكرية، وهران: جامعة محمد بن أحمد وهران2، ع7، مج3، 2017.
- 15- عباس منير، "أثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين -دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، ع1، مج33، 2018.
- 16- عبد الرضا الكمري نوفل، عقيل صقر علي، "تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية -دراسة لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة المستنصرية، ع113، 2017.
- 17- مجاهد رشيد، "أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، الجزائر: جامعة التكوين المتواصل دالي إبراهيم، ع22، ديسمبر 2014.
- 18- محرز صالح، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة شركة إسمنت تبسة-"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المدينة: جامعة يحي فارس، ع1، مج6، جوان 2016.
- 19- محمد الحجوج اكرم، خالد أبو علي عبد القادر، "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونواهم بمحافظة خانيونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي، ع2، مج7، ديسمبر 2018.
- 20- مفلح الزيادات ماهر، سليمان العدوان زيد، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية(سياسة الدراسات الإنسانية)، الأردن: جامعة آل البيت، ع2، مج17، 2009.
- 21- مراد ناصر، أبو موسى زياد، مداخلة بعنوان : "واقع الإبداع في المؤسسة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-"، المقام في جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18-19 ماي 2011.

ت- المحاضرات:

1- حجاج عبد الرؤوف، "محاضرات في إدارة الابتكار والإبداع"، منشورة، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016.

ث- المقابلات:

1- مقابلة مع ع. ب. ش.، رئيس مصلحة بالمركب، مكتب المصلحة بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، بتاريخ: مساء الخميس 11 افريل 2019.

و- المواقع الإلكترونية:

1- د. ك.، [المنظمة المبدعة]، جريدة العرب الاقتصادية الدولية الإلكترونية، 01 ماي 2009
www.aleqt.com/2009/05/01/article-85464.html

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20/02/2019 بتوقيت 23:03.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

أ- المجالات:

1- Pwestjonathan & mbermanevan, « *administrative creativity in localgovernment* », public productivity and management review, département of public administration , Tucson, Arizona, vol 20, N° 4, june 1997.

2- Ströh E C, « *Personnel motivation : strategies to stimulant employees to inceraseperformance* », Politeia personnel gaies, département of public administration Unisa, South Africa, Vol 20, N2, 2001.

فهرس الأشكال:

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الأشكال
19	يوضح أنواع الحوافز	رقم 1
22	يوضح مضمون نظرية ماسلو (هرم الحاجات)	رقم 2
23	يوضح هرمية الحاجات لنظرية الدفير	رقم 3
45	يوضح الدورة المبسطة لإبداع القائد	رقم 4
55	يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة	رقم 5
65	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	رقم 6
66	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	رقم 7
67	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	رقم 8
68	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	رقم 9
69	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	رقم 10
70	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	رقم 11
71	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل	رقم 12

فهرس الجداول:

الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجداول
60	يوضح الخدمات الاجتماعية الموجودة والمنعدمة في المؤسسة	رقم 1
64	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	رقم 2
65	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	رقم 3
66	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	رقم 4
67	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	رقم 5
68	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	رقم 6
69	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	رقم 7
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل	رقم 8
71	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (1)	رقم 9
72	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (2)	رقم 10
73	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (3)	رقم 11
74	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (4)	رقم 12
75	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (5)	رقم 13
76	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (6)	رقم 14
77	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (7)	رقم 15
78	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (8)	رقم 16
79	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (9)	رقم 17
80	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (10)	رقم 18
81	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (12)	رقم 19
82	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (13)	رقم 20
83	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (14)	رقم 21
84	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (15)	رقم 22
84	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (17)	رقم 23
85	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (18)	رقم 24
86	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (19)	رقم 25
87	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (20)	رقم 26

88	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (21)	رقم 27
89	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (22)	رقم 28
90	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (1)	رقم 29
90	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (1)	رقم 30
91	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (1)	رقم 31
92	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (2)	رقم 32
92	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (2)	رقم 33
93	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (2)	رقم 34
94	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (9)	رقم 35
95	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (9)	رقم 36
96	جدول مركب يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (9)	رقم 37

فهرس المحتويات:

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
2.....	شكر وعران:
3.....	إهداء:
4.....	الملخص:
4.....	Abstract :
5.....	الخطة:
8.....	مقدمة:
8.....	1- طرح الإشكالية:
9.....	2- الفرضيات:
9.....	3- أهمية الدراسة:
9.....	4- أهداف الدراسة:
10.....	5- مبررات اختيار الموضوع:
10.....	6- الإطار المنهجي:
11.....	7- الإطار المفاهيمي:
11.....	8- أدبيات الدراسة:
13.....	9- تفصيل الدراسة:
15.....	الفصل الأول: الإطار المعرفي للحوافز والإبداع لدى العاملين.
16.....	المبحث الأول: في مفهوم الحوافز ومدخله النظرية.
16.....	المطلب الأول: تعريف الحوافز
19.....	المطلب الثاني: أنواع ومراحل تطور الحوافز.
20.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز.
25.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الحوافز
27.....	المبحث الثاني: في مفهوم الإبداع الإداري ومدخله النظرية.
27.....	المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري.
29.....	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري ومراحل تطوره
31.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع الإداري
32.....	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع الإداري.

34 خلاصة الفصل الأول:
36 الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري
37 المبحث الأول: الحوافز وتنمية الإبداع الإداري
37 المطلب الأول: دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري
39 المطلب الثاني: الحوافز كمقوم رئيسي لتنمية الإبداع الإداري
40 المطلب الثالث: الحوافز كأحد العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري
43 المبحث الثاني: أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة
43 المطلب الأول: دور القادة في التحفيز الإبداعي للعاملين
45 المطلب الثاني: دور الحوافز في المنظمة المبدعة
47 المطلب الثالث: سياسة الحوافز ومعوقات الإبداع الإداري
50 خلاصة الفصل الثاني
52 الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
53 المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
53 المطلب الأول: تعريف ونشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
54 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب ومهام مصالحة
57 المطلب الثالث: واقع تحفيز الموارد البشرية بالمركب وأهم أهدافه
62 المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج
62 المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
64 المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
97 خلاصة الفصل الثالث:
99 خاتمة:
103 قائمة الملاحق:
107 قائمة المراجع:
114 فهرس الأشكال والجداول:

