

دراسات نقدية ٢

إعداد الباحث:
بندرين خالد الغامدي
٢٢٢٠٠١٣٢٠

إشراف الدكتور
د. خالد طاهر



التكليف الخامس (الدراسات السابقة)

Chapter

بيانات الدراسة الحالية والمؤلف

العنوان:

(اثربئة العمل علي الابداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان"

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

جامعة الشرقية كلية إدارة الاعمال

إعداد الباحث:

دلال بنت خلفان المسلمية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠٢٢ م

هل كان هناك عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرسالة؟

02

- نعم هناك عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرسالة
- أولا/تناولت الباحثة العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة منها ما يتعلق بمتغير العمل ومنها ما يتعلق بمتغير الابداع الإداري ومنا ما يتعلق بالاثنين معا وكلها دراسات حديثة
- ثانيا / تناولت عرض كافة البيانات المرتبطة بالدراسات السابقة من اسم الباحث وسنة اجراء الدراسة والهدف الرئيسي لكل دراسة واهم النتائج
- ثالثا/ عرض أوجهه التشابه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية لحوالي ٢٧ من الدراسات السابقة

راجع صفحة ٥٥

هل تم ترتيب الدراسات السابقة وفقا للطرق المنهجية للعلمية المتعارف عليها؟

03

- نعم تم ترتيب الدراسة السابقة وفقا للطرق المنهجية المتعارف عليها
- أولا: قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة الي قسمين (الأول الدراسات العربية تمثلت في ٢١ دراسة) والثاني (الدراسات الأجنبية وتمثلت في ٦ دراسات)
- ثانيا: قام الباحث باختيار الدراسات السابقة ذات العلاقة الوثيقة بمجال البحث وموضوعه والمشكلة التي يناقشها

راجع صفحة ٥٥

هل تم ترتيب الدراسات السابقة وفقا للطرق المنهجية للعلمية المتعارف عليها؟

04

- نعم تم ترتيب الدراسة السابقة وفقا للطرق المنهجية المتعارف عليها
- ثالثا: تم تقسيم الدراسات حسب متغيرات الدراسة التابع والمستقل وكلاهما معا
- رابعا: قام الباحث بترتيب الدراسات السابقة وفقا لسلسلها الزمنى من الاحداث الي الاقدم
- خامسا: استخدم الباحث أسلوب موحد في عرض الدراسات السابقة لكي يسهل المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية

راجع صفحة ٥٥

أهمية دور الدراسات السابقة

Chapter

05

- الدراسات السابقة تدعم تجنب الوقوع في الأخطاء
- والتوصل الي أفكار جديدة وتجنب تكرار النتائج لتلك الدراسات
- إمكانية اثبات او نفي الفرضيات الخاصة بالبحث بمساعدة الدراسات السابقة
- الدراسات السابقة تدعم توفير عنصري الوقت والجهد للقائم بالدراسة

راجع صفحة ٥٩

ختاما

Chapter

06

- الدراسات السابقة عنصر أساسي في أي بحث علمي
- كذلك هي من الأجزاء الرئيسية في الإطار النظري للبحث العلمي
- ترتبط الدراسة السابقة ارتباطا وثيقا بموضوع البحث
- تساعد بتقديم مجموعة كبيرة من المعلومات التي تسهل الوصول الى النتائج والاستنتاجات الخاصة بالبحث



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You





قسم العلوم السياسية

سياسات التحفيز وأثرها على الإبداع الإداري
للعاملين □ دراسة ميدانية -

مذكرة ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة

إشراف الأستاذ:
د. بن علال علي

إعداد الطالب :
- دعلوس مريم
- طوير خرفية

لجنة المناقشة

رئيسا
مقررا
ممتحنا

- د.أ. بعيطيش يوسف
- د.أ. بن علال علي
- د.أ. رمضان مفتاح

الموسم الجامعي 2021/2020



الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:
إلى من علمني العزم والإصرار، إلى العاطفة الصادقة التي أنارت طريق
حياتي بكل إخلاص إلى من شد بأزري إلى رفيق دربي الذي منحني الثقة في
النفس والقوة والعزيمة إلى زوجي: محمد
إلى شموع حياتي إلى أبنائي التي تتفتح عيوني على حبهم والتفاني من اجلهم
إلى: مسعودة، نادية، فايزة، وعيسى حفظهم الله.
إلى من أوصنا الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا.....إلى والديا الكريمين أمد
الله في عمرهما التي لا تستطيع كل الكلمات والأفعال أن تفي حقهما.
إلى أخواتي وأبنائهم وكل من ساندني من قريب أو بعيد وحثني على مواصلة
دراستي اهدي ثمرة جهدي وعملي لهم جميعا.

الطالبة: طوير خرفية

الإهداء

الحمد لله على التوفيق وعونه أما بعد:

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من اسقوني حنان لا ينتهي وأعطوني
الحب الدائم وربوني على الدين والأخلاق والعلم وبعثوا في الشجاعة وقدموا
لي كل الوسائل والطرق حتى أصل إلى هذا المستوى أبي رحمه الله وأمي
حفظها الله وبارك فيها.

إلى من أمدني بالعطف والحنان وقدم لي كل ما يملك زوجي العزيز أطال الله
في عمره

إلى أخواتي وأبنائهم وزوجاتهم وقرة عيني عبدو راعهم الله وحفظهم.

اهدي هذا العمل المتواضع لهم جميعا.

الطالبة: دعلوس مريم

شكر وتقدير

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله محمد بن عبد الله أما بعد نتوجه
بجزيل الشكر و العرفان و التقدير للأستاذ الفاضل : بن علال علي الذي
تكرم علينا بقبوله الإشراف على مذكرة التخرج وكل ما بذله من
توجيهات ونصائح لنا من أجل إتمام هذا البحث على أحسن وجه كما
نتوجه كذلك بالشكر و التقدير لكل الأساتذة و موظفي معهد الحقوق
والعلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة على الدعم الذي قدموه لنا
خلال مشوارنا الدراسي و كذلك مدير معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة
و جميع العاملين به على مساعدتهم في انجاز و إجابتهم على أسئلة
الاستبيان بكل مسؤولية الخاصة بالدراسة الميدانية لهذه المذكرة
فا لكم منا جزيل الشكر و التقدير و الاحترام جميعا.

مقدمة

مقدمة:

- تمهيد
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مبررات اختيار الموضوع
- أدبيات الدراسة
- طرح الإشكالية
- حدود الدراسة
- الفرضيات
- الإطار المنهجي
- خطة الدراسة

01- تمهيد

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 وفعالا، 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 استمراريته 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.

02- 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 بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، ولتوضيح أهم ما توصلنا إليه من نتائج على مستوى الأفراد العاملين داخل المعهد قيد الدراسة، وما يترتب على ذلك من تأثيرات الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

03- أهداف الدراسة

تكمّن 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 بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة.
- محاولة التعرف على الحوافز المتبعة في معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

04- 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 بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة وتأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين.

- وجود دافع رئيسي يتمثل في أن الموضوع نابع من الاختصاص الجامعي الخاص بنا، مع اقتناعنا 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.

05- أدبيات الدراسة

من خلال بحثنا في موضوع سياسات التحفيز وأثرها على الإبداع الإداري للعاملين صادفنا مجموعة من الدراسات

- الدراسة الأولى: للدكتور نور الدين حاروش في مؤلفه إدارة الموارد البشرية مكان النشر في دار الأمة الطبعة الأولى في سنة 2011 الذي يحتوي واحد وعشرون فصل ومئتين وتسعون صفحة موضوعية موجود في الفصل العاشر حيث تناول في مؤلفه حول الإدارة الموارد البشرية بصفة عامة

- الدراسة الثانية: خديجة خروبي بعنوان الحوافز وعلاقتها بالرضي الوظيفي

(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائه وزيادة إنتاجهم.
- إن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته.
- الحوافز تعتبر باعثا محركا للطاقات ورغبات العامل عن العمل.

06- طرح الإشكالية

يشهد معاهد التكوين 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 كالاتي:

(كيف تساهم سياسات التحفيز في خلق الإبداع الإداري للعاملين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة؟)

هذه الإشكالية نقودنا 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 بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة؟

07-حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة كالأتي:

* **الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة الحالية بالمساحة الجغرافية التي يشغلها معهد التكوين الشبه الطبي بوسط بلدية الجلفة ولاية الجلفة

* **الحدود البشرية:** تتمثل في موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة والبالغ عددهم 70 عاملا من مدير ومديرين فرعين وأساتذة وإداريين وعمال مهنيين وأعوان أمن ورقابة

* **الحدود الزمنية:** المتمثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية في إجراءات توزيع ورقة الاستبيان واسترجاعها والحصول على النتائج حيث تتراوح من بداية شهر مارس إلى أواخر شهر أفريل من سنة ألفين وواحد وعشرون ميلادي.

08-الفرضيات

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

لا يمكن لأي معهد مهما كان حجمه وطبيعة نشاطه أن يتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءته الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة

نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سوى كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر ايجابيا على أدى المعهد

يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال

09- 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 يكتفي 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 المعهد قيد الدراسة " معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة"، من أجل جمع البيانات والمعلومات حول إشكالية البحث من خلال استبيان موجه للعاملين نقوم فيه بتبويب وتفسير ما تحصلنا عليه لاستخلاص النتائج التي توصلنا إليها كما قمنا بإجراء مقابلات مع العاملين و إبداء ملاحظاتهم لمعرفة مدى تأثير الحوافز على أداءهم.

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

10- خطة الدراسة

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

يتناول الفصل الأول الإطار المعرفي للحوافز والإبداع الإداري للعاملين حيث تم تقسيمه إلى بحثين، عالج المبحث الأول مفهوم الحوافز ومداخلها النظرية، وعالج المبحث الثاني مفهوم الإبداع ومداخله النظرية.

أما الفصل الثاني فقد تناول العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري للعاملين وتم تقسيمه إلى بحثين، 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 بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، تم تقسيمه إلى بحثين، تناول المبحث الأول تقديم عام لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة 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 النظري للحوافز والإبداع الإداري

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تتم بها المؤسسات فهي تعد من بين أهم المتغيرات التي تسعى لتفعيل أداء الأفراد العاملين وتحقق 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 ومداخله النظرية.

- في مفهوم الإبداع الإداري ومداخله النظرية.

ولنتناول هذا الفصل لا بد من طرح سؤال مضمونه كالاتي:

ما الإطار المفاهيمي والنظري لكل من الحوافز والإبداع الإداري للعاملين؟

المبحث الأول: في مفهوم الحوافز ومداخله 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: " حَافِز (مفرد): ج حَوَافِز، مؤ حَافِزة ، ج مؤ حَوَافِز، أ- اسم فاعل من حَفَزَ، ب- باعث ودافع "تعتبر المكافأة حافزا مهما/إلى/على/لزيادة الإنتاج في المصانع"/حَوَافِزُ القضية: ما يحركها- مكافأة تشجيعية"¹.

2- الحوافز اصطلاحا: 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.

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، ص664.

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

كما عرفها "صلاح الشنوافي" بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".¹

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".²

تعريف آخر "الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".³

3- أهمية الحوافز

يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- تحقق نظام الحوافز الكفاءة 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.⁴
- تساهم في الرفع من مستوى الإنتاجية ذات الجودة مع خفض التكاليف والذي يقابله ارتفاع نسبة المبيعات، أضف إلى ذلك الاهتمام بالعمال حسب مقدرتهم وجهودهم، كما أن للحوافز تأثيرات على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للدولة فتؤدي بدورها إلى تشجيع المنافسة هذه

1- 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، ص351.

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

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

4- لويذة فرحاتي، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية - دراسة حالة: مطاحن الأوراس باتنة"، (رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر بباتنة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2007-2008، ص66.

الأخيرة تساهم في الزيادة الإنتاجية والتي تنعكس على الرفع من الدخل الفردي للعامل الذي يسمح له بتلبية حاجياته المختلفة والتطلع لإشباع الجديد منها.¹

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.²

4- أهداف الحوافز

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

- تحسين الإنتاجية.
- إبراز أنشطة المعهد.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.³
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

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

2- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، ط1، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 482.

3- غازي حسن عودة الحلايية، "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.

- 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.¹
- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.
- الملائمة مع ظروف العمل.
- تنمية الشعور بالمشاركة.
- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.²

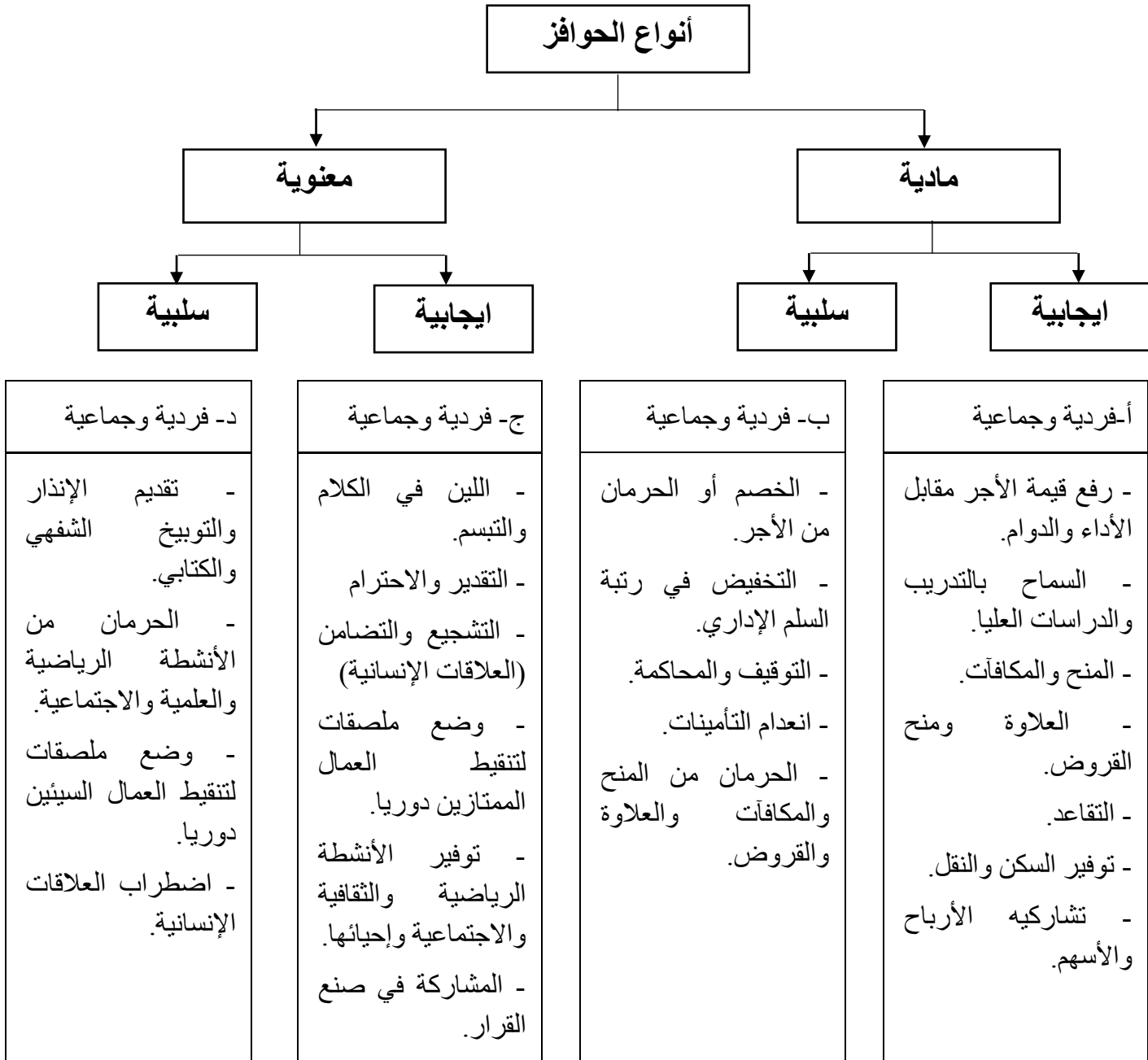
1- احمد بخوش " الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين - دراسة حالة: بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال العمومية الآبار -ENTP-'، (مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية)، 2014-2015، ص7.

2- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دراسة نظرية و تطبيقية"، ط1، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003، ص78.

المطلب الثاني: أنواع ومراحل تطور الحوافز

أولاً: أنواع الحوافز

الشكل رقم (1): أنواع الحوافز



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 وجيري بعمله داخل منظمته ذات النظام الضخم والمعقد، اعتبرته جزء مهم بالمؤسسة إلى جانب المجال الفني، ومن الواجب تحفيزه ماديا ومعنويا.

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، ص262.

2- حورية عاشور، "سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري- دراسة حالة: مديرية التجارة لولاية المسيلة 2015/2016"، (مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 2016-2017، ص11.

3. المرحلة الحديثة:¹

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 تطوراً مستمراً، نذكر هذه النظريات:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- النظرية الكلاسيكية:²

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 سيضاعف 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.

1- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2015، ص12.

2- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، ط1، الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982، ص ص196-198.

2-نظرية العلاقات الإنسانية:¹

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.

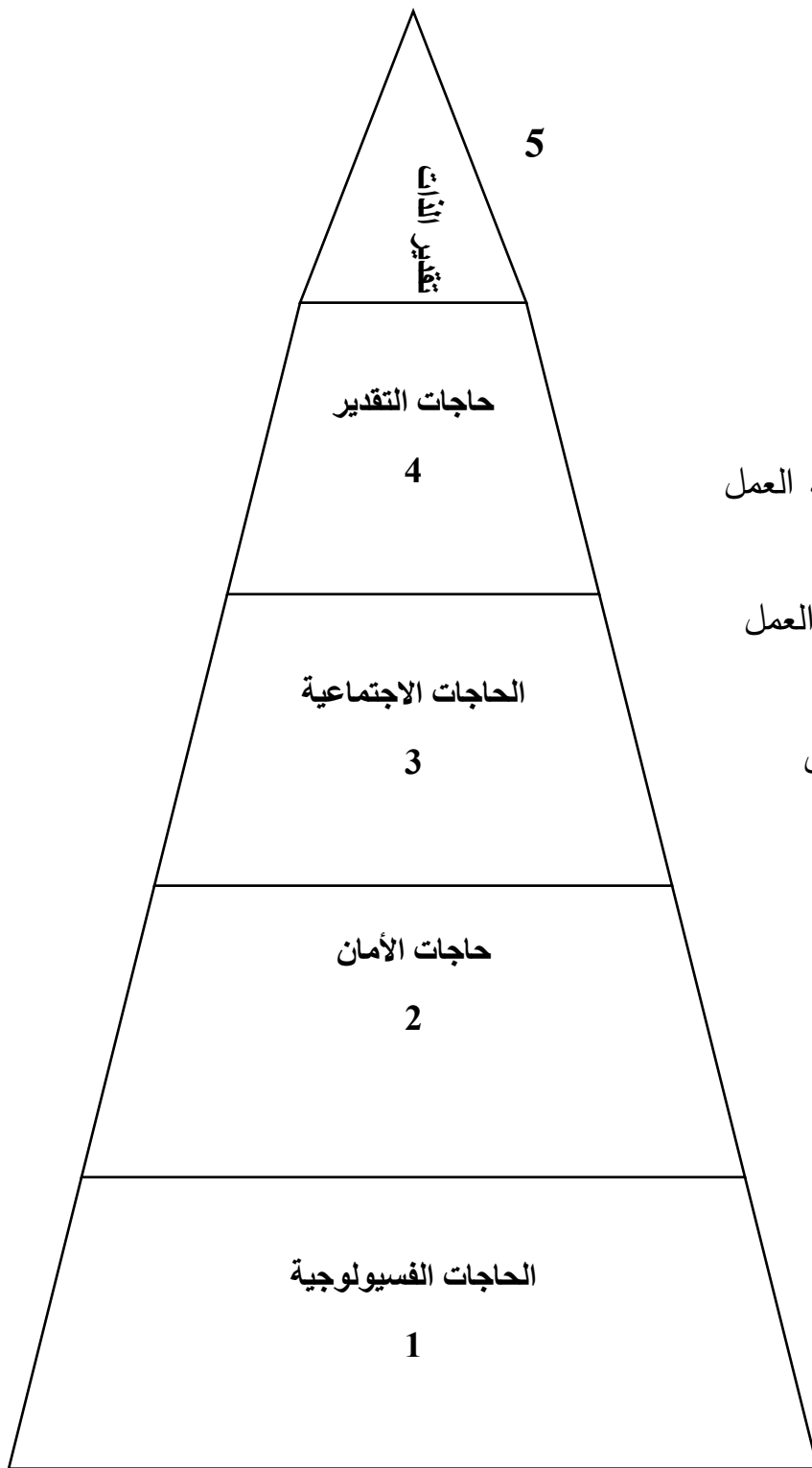
3-نظرية الحاجات الإنسانية:

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):²

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص207.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط4، عمان: دار وائل للنشر، 2014، ص493-494.

شكل رقم (2): مضمون نظرية ماسلو (هرم الحاجات)



5:

- الإبداع والأعمال المثيرة
- المشاركة في صنع القرارات
- الاستقلالية و مرونة العمل

4:

- المسؤولية عن وظيفة مهمة
- الترقية إلى وظائف أعلى
- اعتراف وإشادة بالإنجاز من قبل رؤساء العمل

3:

- علاقة حميمية وصادقة مع الزملاء في العمل
- تفاعل مع العمال والطلبة
- مشرفي عمل مرحين وذوي تعامل حسن

2:

- ظروف عمل آمنة و سلامة مهنية
- أمان وظيفي
- راتب جيد و مكافأة مرضية

1:

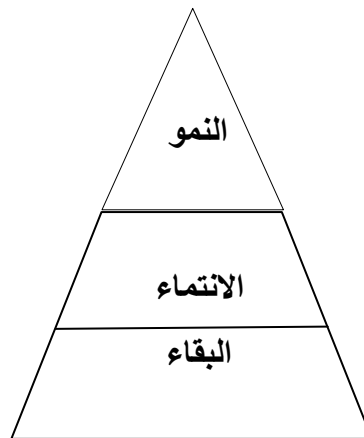
- فترات استراحة أثناء العمل
- ساعات عمل معقولة و محددة

4- نظرية الدفير:

قام من خلالها "الدفير Aldéfier" بتقديم طرحه الذي يتكون من ثلاث مجموعات من الحاجات و أطلق عليها تسمية* (GRE) و هي اختصار أجنبي ل: البقاء و الانتماء و النمو .

عكس ما قام به "ماشلو slow M" حيث ذكر خمس حاجات، والشكل رقم(3) يوضح نظرة الدفير التي تعتمد على التدرج في إشباع الحاجات بل التلقائية في إشباع أي حاجة:¹

شكل (3): يوضح هرمية الحاجات لنظرية الدفير



* (GRE): اختصار أجنبي للحاجات بنظرية الدفير، 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.

5-نظرية دوجلاس 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:¹

-غير محب للعمل وكسول .

-لا يحب المسؤولية و يتهرب منها.

-يحتاج دائما إلى الرقابة و الإشراف.

-ليس طموح و يهتمه الأمان والمال فقط.

ب- يرى مديري الإدارة في نظرية (y) أن الموظف كفاء:²

- 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.

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

2- يحي أحمد يحي العبدلي، "اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية، (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والنخيط)، 2001-2002، ص25.

6-نظرية العاملين:

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

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...¹.

7- نظرية الإنجاز:

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

أ- **الحاجة للإنجاز:** صفة مكتسبة قد تنمو مع الطفل منذ صغره، يسعى خلالها لتحقيق نتائج و إنجازات عديدة.

ب- **الحاجة إلى الانتماء:** يسعى خلالها الفرد أن يكون جزءا من الجماعة مع تحقيقه للقبول و الاهتمام والرعاية مبتعدا عن إحباط الآخرين ونبذهم

ت- **الحاجة إلى النفوذ:** يرغب الفرد في أن يسيطر على كل الأشياء التي حوله ويتحكم فيها كالأحداث و الأشياء والأشخاص وأن يوجه أداءهم.²

1- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003، ص118.

2- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص130.

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

1- مصطفى نجيب الشاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص106.

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

3- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص501.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الحوافز

يؤكد "أحمد ماهر" أن الحوافز تتأثر بعوامل داخلية وخارجية لخصها فيما يلي:¹

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

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

ولكي تتجنب المنظمة تطبيق حوافز خاطئة عليها تطبيق وتفعيل العوامل الآتية:²

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، الترقيات...).

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الإسكندرية: الدار العربية، 2009، ص57.

2- رشيد مجاهد، "أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة"، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، جامعة التكوين المتواصل، دالي إبراهيم، الجزائر، ع 22 ديسمبر 2014، ص108-109.

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 كلاً من 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

1- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص299.

2- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص294.

الإبداع شكل راقى للنشاط الإنساني الخلاق، يعتبر من أهم مشكلات البحث العلمي تمت دراسته انعكاسا للثورة العلمية المعاصرة، والتي كونت فيه النشاط العقلي الذي يجعل العمل آليا وروتينيا.¹

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 إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير".²

ويعرفه روشكا "على أنه وحدة متكاملة لمجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة".³

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".⁴

-
- 1- ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، تر: غسان عبد الحي أبو فخر، الكويت: عالم المعرفة، 1978، ص11.
 - 2- أكرم محمد الحجوج، عبد القادر خالد أبو علي، "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونواجم بمحافظه خان يونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين: ع2، مج7، ديسمبر 2018، ص15.
 - 3- سعدية مزيان، سهيلة وزاني، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية - المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني مغنية"، (مذكرة ماستر، جامعة أبوبكر بلقايد -الملحقة الجامعية بمغنية - تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية)، 2015-2016، ص53.
 - 4- سمية سعدون، غياث بوفلجة، نجاه يزايد، "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية - مؤسسة سوناطراك بوهرا -"، مجلة آفاق فكرية، جامعة محمد بن أحمد، وهران 2، 72، مج3، 2017، ص192.

ويشار إلى أنه كذلك أحد أهم المقاربات التي درست في المختبرات الديمقراطية والذي يعني وضع استراتيجيات جديدة حيث يتم فيها منح المنظمة مجالا للابتعاد عن الإجراءات الحالية وتجربة أساليب ومناهج جديدة في سبيل تحقيق منظمة مثالية والتي تعزز جهودها وإنجازاتها وتطوراتها لمواجهة مشكلاتهما، مع تقديمها الأفكار وطرق واستراتيجيات جديدة حسب الاختصاص والبيئة والظروف.¹

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".²

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.³

1 - Jonathanpwest, &evanmberman, «administrative creativity in local government», public productivity and management review, department of public administration , Tucson, Arizona, vol 20, N° 4, june 1997, pp446-447

2- نور الدين رادي، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة جيلاني ليايس سيدي بلعباس، ع1، مج 1، جانفي 2016، ص131.

3- على رقيق برة، "الطريق إلى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الإداري"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ع)، 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

1- نورالدين رادي، مرجع سبق ذكره، ص ص132-131

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

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

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.

ث- **الحساسية للمشكلات:** وتعني أن الفرد المبدع له القدرة بفضل رؤيته الدقيقة وإحساسه المرفه 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- أسماء بركان، نور الدين جليد، "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 محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية)، 2011-2012، ص46.

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 والفطرة من حيث انتقاله عبر الأجيال والسلالات.¹

ب- المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر، ظهرت خلالها النظريات السيكلوجية والتي فسرت الإبداع، فميزت بين الإبداع والتفوق، وحسرت الجدل القائم حول الربط بين الإبداع والخوارق 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 تحضيراً للحرب العالمية الثانية.²

1- 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.

2- سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، دط، 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 والهيكل التنظيمية الأكثر ملائمة هي التي تسعى لتطبيق الإبداع داخل المنظمات، وبأنماط آلية تلاءم وتتكيف مع تغيرات 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

1- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 50-51.

2- أسماء جولوي، "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، ص 62)

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).¹

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 كالتالي:

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.²

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

1- يوسف صلاب، مرجع سبق ذكره، ص51.

2- 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

الفرد والجماعة بكل طاقتهم الفكرية والمعرفية عكس المشكلات التي نجد صعوبة في إيجاد حل لها وراجع ذلك إلى قربنا منها وشعورنا بما، ولا بد من ترك مسافة بيننا وبينها، من أجل فهمها واستيعابها جيدا وإيجاد حل إبداعي لها.¹

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 و إرسالها للخبراء.
- تحليل الإجابات بدقة و وضعها في تقرير يرسل للخبراء المختصين.
- جمع الحلول النهائية في تقرير نهائي.²
- 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.³

1- عثمان بوزيان، "استثمار وتنمية الإبداع لدى الأصول البشرية"، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، ع1، مج 7، 2010، ص79.

2- سعدية مزيان، سهيلة وزاني، مرجع سبق ذكره، ص67.

3- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص424.

خلاصة واستنتاجات 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 أنما 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

تمهيد

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 وتشاركيه 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.

ولنتناول هذا الفصل لا بد من طرح التساؤل التالي الذي يخدم ويجب 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 بها وسنتطرق في هذا المبحث إلى تبيان أثر الحوافز المقدمة للعامل على مستوى إبداعه واعتبار أن الحوافز أساس التشجيع 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 سلبيا 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 و الابتكارية 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

1- سليمة شتيوي، "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، ص13.

الأفراد وربط ذلك بالحوافز المناسبة، وهذا يمكن القول إن الحوافز تزيد من اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات، وذلك من خلال التعريفات المادية المختلفة ومن خلال التكوين".¹

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 الحقيقي، فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره أنه إنسان له مكانة وتقدير داخل عمله.²

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.³

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 الأمتل وتقوم بإشباع الحاجيات الضرورية سواء ماديا أو معنويا، والتي تحقق وتدفع إلى زيادة إبداع الأفراد العاملين وكذا الاستثمار في قدراتهم الكامنة وسماتهم الذهنية وستزداد بزيادة الحوافز الإيجابية.⁴

1- وهيبه مقدود، "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، (مذكرة ماستر، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، 2007-2008، ص119.

2- عبد الله حمد محمد الجاسسي، "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، ص23.

3- إسماعيل شريف، أساسيات حول التسيير العمومي، ط1، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص165.

4- منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص81.

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 كالاتي:

- 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 العناصر التحدي والإنجاز.
- العمل في ظل بيئة إنسانية وجماعية تسمح لتنمية وتطوير القدرات الإبداعية للفرد ومنظّمته.¹

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 يقومون على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتأصل الإبداع كهدف محدد من خلال الحوافز.² 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 منح المكافآت والجوائز.

- تقبل وجود الأخطاء ولو كانت طفيفة.

1- سلمية شتيوي، مرجع سبق ذكره، ص13.

2- 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.

وحتى تحافظ المنظمة على الإبداع الإداري وتنميته فإن عليها أن توفر له البيئة الملائمة والتي كلها حوافز مادية ومعنوية، تجعل المنظمة حاوية حقيقية للأفكار و الدهنيات الجديدة.¹

- 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 ستعكس على بيئة الإبداع الإداري كإدخال شبكة الإنترنت مثلا...

- السماح بعمليات البحث والتطوير لزيادة المعرفة العلمية للعمال مما يحقق الإبداع...²

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 للعامل 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.³

1- إبراهيم بورنان، مصطفى بورنان، "نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال حالة المنظمات اليابانية"، مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، ع 12، 2009، ص 80.

2- حنان سبخاوي، "دور تحفيز إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، ع 9، مج 5، جوان 2017، ص 11.

3- إيناس عبد الرؤوف الشتات، مرجع سبق ذكره، صص 145-146.

كما تلعب الحوافز كذلك دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وكذا زيادة إنتاجيتهم كما وكيفا، فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات وقواعد واضحة وتطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء وإنتاج الموظفين.¹

أكثر ما يحفز جيل العمل المحترف والذي يعتبر فئة محترفة مهنيا متحكمة في آليات العمل مع امتلاكها لشهادات علمية وجامعية تؤهلها بأن تكون لامعة 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 والرقى 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.²

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 أن الشخص الذي يكتسب الخبرة والتفكير الإبداعي لكنه يفتقد للدافعية والرغبة في تحقيق طموحه لا نعتبره مبدعا...³

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

1- حنان سبخاوي، مرجع سبق ذكره، ص11.

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

3- 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.

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

- وكذا تطوير الاختبارات وأدوات القياس والتقويم، 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:

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.

- انعدام الظروف الضرورية التي تشجع على الإبداع الإداري كوجود الغموض في المهمات وكذا الأهداف مع وجود الخوف من العقاب 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 يحبط الإبداع الإداري للعاملين.
- استعمال التحفيز السلبي كالعقاب مثلا والذي قد يضعف الإبداع الإداري لدى العاملين فمن الأحسن وضع تحفيز إيجابي يشجع على الأفكار الإبداعية الجديدة وتتميتها.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، ص 214.

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 يساعده 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

1- شريف أحمد حسن عباس، "سلوكيات القيادة التحولية 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.

القادة يمكن لهم أن يكونوا محددين للإبداع من خلال مدى فاعليته وتحفيزه داخل المنظمة أو العكس أي إعاقته وفشله، فالقادة في المؤسسة عندما يوفرّون 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 التجسيد التغيير وتشجيع العمال على الإبداع الإداري بفضل الاهتمام بأفكارهم وآرائهم الجديدة، ومن أبرز صفات هؤلاء القادة المرونة، التشاركية ... وفيه نوع آخر قد نسميه بالقائد التسلطي والذي يرى بأن أفكار العاملين الجديدة هي مخاطرة وتحديد لكيان المنظمة.

وقد يعاني المبدعين الإهمال من رؤسائهم في الوظيفة، فالمنطق يؤكد أن للقادة جزء مهم من إبداع العاملين، لما يوفرّوهم لهم من حاجيات تسهل عليهم إبداعهم، لكن فيه نوع آخر من الرؤساء الذين يتجاهلون ذلك لأهم يظنون أن إبداع العاملين ضعف القدرات 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:

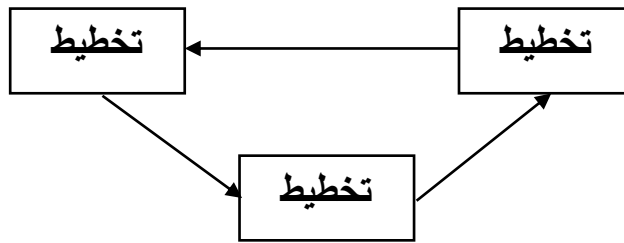
- المبادرة القوية مع ذكائهم وخيرهم، وهذا ما يجعلهم قدوة للعمال.
- سعيهم لتمكين العمال بكل حرية واستقلالية في ظل ثقافة كلها إبداع وتميز.
- تقوم بتنمية البيئة المحفزة للإبداع مع تحقيقهم وتجسيدهم للأفكار الإبداعية إلى واقع.
- تحضر أعمالا كما مخاطرة مما يجعل العاملين يستمتعون بالإنجاز.

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

- تحقيق العدل في توزيع المهام على العمال رغم الفروقات الموجودة بينهم، مع التجاوز عن الخطأ إذا كان نتيجة الاجتهاد لا الإهمال.¹

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 الكل نجاح، أي يجب على القائد أن يختبر خطة ما ثم يقومها قبل تنفيذها وبعدها يقومها بعد التنفيذ... مع ضرورة وجود قادة إداريين يتميزون بتفويض السلطات لمرؤوسيه، وكذا زرع الثقة بينهم مع تشجيعهم على التفكير الإبداعي... والشكل رقم (04) يبين ذلك.²

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.

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

2- 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، ع 90، 2011، ص307.

- 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 صانعوا 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 نطلق 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 أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة-، د طه 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 وتجسيد الإبداع بمختلف اتجاهاته، وتوصل 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

1- منور أو سرير، زهية كواس، مرجع سبق ذكره، ص13.

2- د. د. ك.، المنظمة المبدعة، جريدة العرب الاقتصادية الدولية الإلكترونية، 1ماي 2009
www.aleqt.com/2009/05/01/article-85464.html الاطلاع عليه بتاريخ: 2019/02/20 بتوقيت 23:03.

التجربة ودراسة حاجات المستهلكين والعمال من أجل تأييد وتحفيز قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.¹

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

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 توافقها وربطها بالأداء الوظيفي والإبداع الإداري، بحيث توضع هنا عدة معايير تكون تتميز بالعدالة والموضوعية حتى تحقق هذه الحوافز ثمارها وجهودها.²

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.³

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

1- 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، ص26.

2- سليم طق، علي عبيد، مرجع سبق ذكره، ص67.

3- منور أوسريير، زهية كواس، مرجع سبق ذكره، ص13.

الأخيرة إلى تشجيعه وتطويره وتنميته بكل السبل الناجعة كالتدريب والترقية والتحفيز المادي والمعنوي، ومن هنا سيتحقق طموح كل من المنظمة والفرد.¹

وهنا نجد أن التأثير متبادل ، فإذا وجدنا أن المنظمة مبدعة و هي التي تقوم بتلبية حاجيات عمالها أي تحفيزهم على تفعيل عملهم، عندها ستتجسد رغبات العاملين و المنظمة بفضل الحوافز التي تنعكس إيجاباً أو سلباً و ستصبح 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 القادة ... وتتفاوت درجات و مستويات الإبداع بتفاوت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمات، فأسلوب الإدارة وقيادتها ينعكس على مستوى إبداع العامل إما إيجاباً أو سلباً حسب ما تقدمه هذه الأخيرة من معاملات الأجل معالجة جذرية للمشكلات أو العكس...²

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.

1- 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، ص29.

2- ماهر صيري درويش، مرجع سبق ذكره، ص20.

- يجب عدم استخدام التحفيز السلبي لأنه قد يقضي على الأفكار الإبداعية، فالإبداع لا يتطور ولا ينمو إلا في بيئة مشجعة.¹
- تزايد الضغوط على العاملين نظرا 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 و التشاركي داخل المنظمة.²
- 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.
- تبني أحدث التكنولوجيات وهذا ما سينعكس على أنشطة العمال وإبداعهم.³
- في نفس الحين نجد أن هناك عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي نختصرها فيما يلي:

1- منور أو سرير، زهية كواس، مرجع سبق ذكره، ص14.

2- 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.

3- 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، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 18 و19 ماي 2011

- 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 تنامي الإبداع.
 - مقاومة التحديث والتغيير الذي يصحبه الإبداع من طرف المؤسسات والعمال.¹
- ويرى الكثير أن من أهم معوقات الإبداع الإداري ما يلي:
- الاهتمام الحربي بالقانون والنظام.
 - غياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وحتى في أنفسهم.
 - وجود هيكل تنظيمي لا يسمح للعاملين بالحرية والعمل بكل اجتهاد وإبداع.²

خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني

-
- 1- ناصر مراد، زياد أبو موسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.
 - 2- 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، ص 20.

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 إداريا، ويمكن القول هنا وبعد تناول المتغيرين وطبيعة التأثير بينهما توصلنا إلى بعض الاستنتاجات سنعرضها كآآتي:

- 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 بمعهد
التكوين الشبه الطبي
بالجلفة

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط ما تم تناوله سابقاً، من خلال إجراء الدراسة الميدانية في معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، بفضل جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبانة وجمعها وكذا المقابلة من أجل معرفة دور سياسات التحفيز وآثرها على أداء العاملين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة ولتوضيح ذلك أكثر تم الاعتماد في هذا الفصل على مبحثين:

01- تقديم عام لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة

02- منهجية الدراسة وعرض وتحليل النتائج

ولنتناول هذا الفصل لا بد من طرح سؤال مفاده:

هل يعتبر معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة معهد مبدع يهتم بسياسات التحفيز و تأثيرها على العاملين ليحققوا الإبداع الإداري؟

المبحث الأول: تقديم عام لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة¹

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتقديم معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة المتخصص في تكوين مساعدي التمريض والممرضين للصحة العمومية في عدة اختصاصات، وهذا ما سنبينه من خلال تناول تعريف المعهد وكذا تبيان هيكله التنظيمي ومهام مصالحه وأهدافه.

المطلب الأول: تعريف ونشأة معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة

لقد تم إنشاء مدرسة التكوين الشبه الطبي بالجلفة بموجب قرار وزاري تحت رقم: 40-75 المؤرخ في: 1975/02/28 وتم الفتح في سبتمبر 1975 عبارة عن قسمين بحي المسجد الجديد أولا ثم بمدرسة بومقواس بحي بوتريفس سنة 1977 ومن ثم حول إلى المستشفى القديم بوسط المدينة وبالضبط بحي المستشفى حاليا في سنة 1988 ومازال بها إلى يومنا هذا وفي سنة 2011 صدر مرسوم تنفيذي تحت رقم 11-92 مؤرخ في 24-02-2011 يتضمن تحويل مدارس التكوين الشبه الطبي لمعاهد وطنية لتكوين الشبه الطبي.

يحتوي هذا المعهد على 200 مقعد دراسي و 150 سرير للطلبة الداخليين.

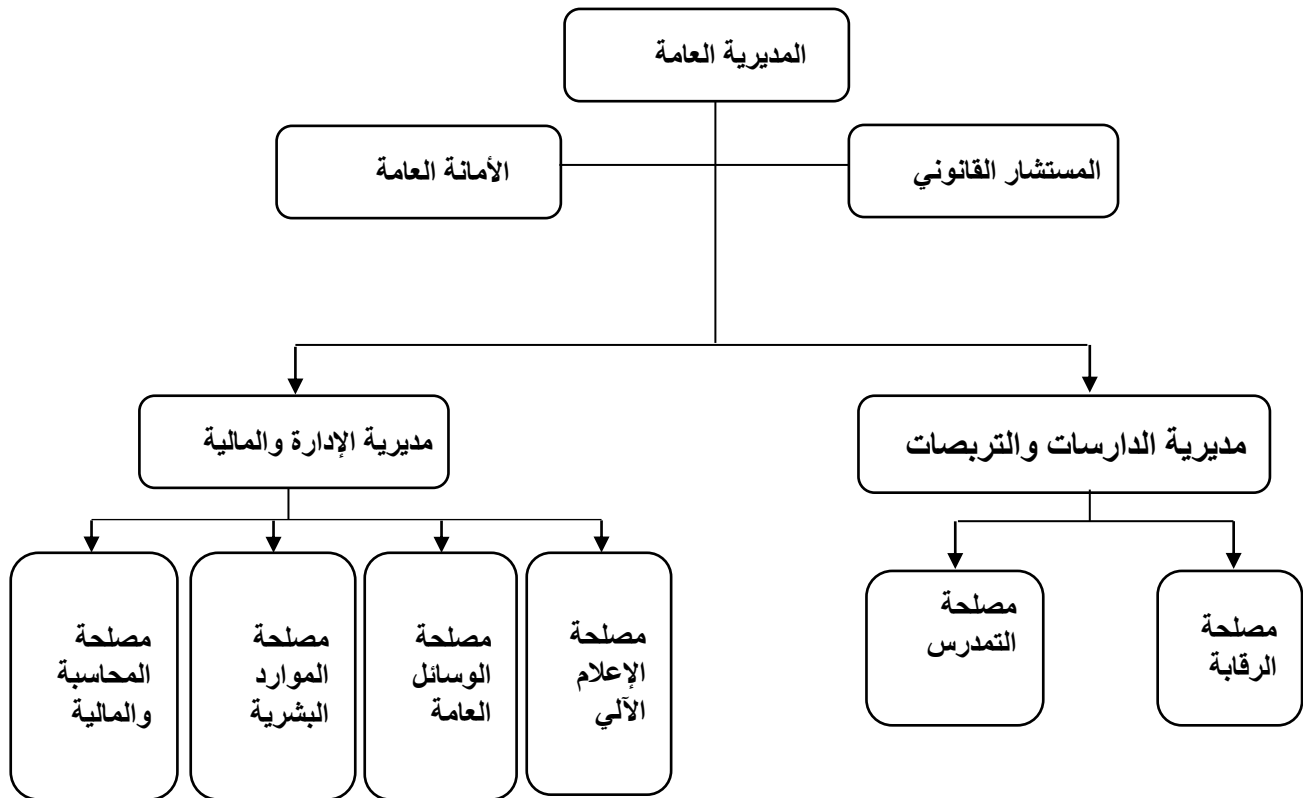
مهام هذا المعهد هي التكفل بسد حاجيات المؤسسات الاستشفائية بتوفير وتكوين أسلاك التمريض في بعض الاختصاصات كالعلاج العام وتتراوح مدة التكوين من سنتين بالنسبة لمساعدى التمريض ذوي مستوى تعليم ثانوي قسم نهائي وثلاث سنوات بالنسبة لمرضى الصحة العمومية الحائزين على شهادة البكالوريا على أن يتوجه هذا الأخير بشهادة معترف بها يسمح لهم بالعمل داخل المستشفيات في الاختصاص الذي تحصلوا عليه أثناء مساهمهم الدراسي.

1- مقابلة مع المكلف بمصلحة المستخدمين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد ومهام مصالحة

- الهيكل التنظيمي: هو الأساس الذي تقوم عليه أي معهد أو منظمة مهما كانت خلفيتها وطبيعتها، فهو الذي يبين مهام رؤساء المصالح والفروع والمكاتب ويحدد واجباتهم وكذا حقوقهم، ويعكس كذلك العلاقة الموجودة بين مدير المعهد والعاملين فيما يخص تلبية حاجياتهم الضرورية، وكذا التعامل معهم في ظل بيئة منظمة كلها تشاركية وعدالة وحرية تحفزهم وتدعمهم لطرح الأفكار الإبداعية وتجسيدها واقعياً... وفي الشكل رقم (05) سنوضح الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة.

الشكل رقم (5): يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة



2- مهام مختلف مصالح المعهد:

للمعهد عدة مصالح تسهر على السير الحسن للإدارة وكذا تكوين الطلبة وغيرها حسب الهيكل التنظيمي الذي يبين لكل مصلحة ومرئوسيتها مهامهم وسنقوم بذكر مهامهم كآلاتي يقوم بتسييرها المدير ودوره الأساسي:

أ- المديرية العامة: مهامها كالتالي:

- التنسيق بين مصالح.

- التنسيق بين كل الإدارات (مديرية التكوين بوزارة الصحة ومديرية الصحة للولاية) والمؤسسات الاستشفائية التي لها علاقة بالتكوين.

وتشمل المديرية على عدة مصالح تساعد في مهامها هي:

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

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

ج- مديرية الإدارة المالية

ويسرها مدير فرعي للإدارة والمالية وتتكون من عدة مصالح هي:

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** مهمتها تسجيل كل العمليات المرتبطة بالميزانية وتنسيق مع كل المخازن (مخزن مواد التغذية، مخزن الأفرشة والأغطية مخزن الخردوات).

- **مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر من أهم المصالح الداخلية للمعهد والتي سنعتمد عليها كثيرا في موضوعنا هذا، هي مصلحة تهتم بكل الشؤون الإدارية والتنظيمية للعمال ومن أهدافها رفع

الكفاءة المهنية وكذا تدريب المورد البشري على التكيف مع كل التطورات وتلقينه أحدث الخبرات والمهارات، وتنقسم هذه المصلحة إلى عدة فروع هي (فرع تسيير المستخدمين، فرع الخدمات الاجتماعية، فرع الأجور).

- **مصلحة الأجور:** مسؤولة عن صب الأجور للعاملين وكذا كل ما هو مالي وخاص بالعمال كالعلاوات وخصومات وغيرها

- **مصلحة الوسائل العامة:** تشرف هذه المصلحة على كل الأشغال والترميمات و صيانات داخل المعهد وكذا تسيير حاضرة السيارات.

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

- **مصلحة الأمن والرقابة:** دورها الأساسي هو حماية المعهد والدفاع عليه داخليا وخارجيا من عدة حوادث كالسرقة والحرائق وكذا تنظيم الزوار الداخليين والخارجين إلى المعهد.

- **مصلحة تسيير المخازن:** وهي مصلحة أساسية تقوم بتسيير وتخزين وتوزيع المواد الغذائية ومواد التنظيف والخردوات والافرشة الخاصة بالداخلية وقطع الغيار والتجهيزات لجميع المصالح عند الطلب.

- **مصلحة الجرد:** وهي المسؤولة عن جرد العتاد وكل ما هو موجود داخل المعهد من وسائل ومعدات مستعملة أو جديدة داخل المعهد.

- **مصلحة الصيانة:** مهمتها الأساسية إصلاح ومعالجة كل الاعطاب والأضرار التي تصيب الأجهزة الموجودة بالمعهد (أجهزة التدفئة الكهرباء الماء).

- **حظيرة السيارات:** مسؤولة عن تصليح اعطاب السيارات وتنظيفها.

- **مصلحة المطبخ:** مسؤولة عن تحضير الوجبات الغذائية للطلبة وعمال المعهد.

المطلب الثالث: واقع تحفيز الموارد البشرية بالمعهد وأهم أهدافه

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

أولاً- الموارد البشرية في المؤسسة

نجد أن الطاقات البشرية في المؤسسة يقارب عددها 70 عامل مقسمين حسب طبيعة العمل فمنهم الأستاذة والإداريين والعمال المهنيين وأعوان الأمن والوقاية.

ثانياً - سياسة وأساليب الحوافز في المعهد

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

- **الأجر:** لابد من وجوده وتوفره لأنه يعتبر ركيزة أساسية لدفع العاملين إلى تقديم أداء أفضل ومتميز، فنجد أن للعمال المثبتين لهم اجر ثابت شهريا وتتفاوت قيمته بتفاوت درجات العمال وشهاداتهم وكفاءتهم حسب سلم الدرجات، وهذا ما يدفعهم إلى العمل بأداء أفضل فهم مستقرون ماديا،

- **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:

- **منح المكافآت الفردية:** وهي مكافآت تقدم للعمال فرديا كل ثلاث أشهر وتمنح فقط للعاملين المثبتين رسميا. تلغي 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:** تقسيم ميزانية الخدمات الاجتماعية بتساوي على العمال كل سنة
- 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 و الأقدمية، الكفاءة...

- الخدمات الاجتماعية: فيه عدة خدمات موجودة بالمؤسسة وفيه كذلك عدة خدمات

أساسية منعدمة بالمؤسسة وسنوضح ذلك في الشكل رقم (33).

جدول رقم (1): يوضح الخدمات الاجتماعية التي يقدمها المعهد للعاملين.

الخدمات الاجتماعية الموجودة بالمؤسسة	الخدمات الاجتماعية المنعدمة بالمؤسسة
- السماح للعمال بالالتحاق بمقاعد الدراسة (الجامعة، المعاهد، التكوين والتمهين...) بتصريح شفهي فقط غير كتابي. - السكن الوظيفي، الغذاء الوظيفي. - تقديم مبلغ مالي كمنحة كل سنة بعد تقسيم ميزانية الخدمات الاجتماعية للمعهد	- طب العمل والطب النفسي. - منح الحج والعمر والخرجات العلمية. - المخيمات والرحلات السياحية والثقافية والعائلية. - المساعدات المالية والإنسانية بين العمال والمعهد لذوي الظروف (الطبية، الاجتماعية، الموسمية).

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

3- الحوافز السلبية: هي كل التعليمات والنصوص التنظيمية التي تعاقب العاملين بالمعهد إذا ما تجاوزوا القانون الداخلي للمعهد وارتكبوا الأخطاء وتعتبر هذه العقوبات رادع للعاملين عن عدم إعادتهم للأخطاء وقد تكون بمثابة دافع وحافز قوي لتحسين مستواهم وأدائهم.

ثالثا: أهداف المعهد

- تحسين منتج التكوين وترقية العاملين به و الاستغلال العقلاني لوسائل التدريس والموارد المادية والبشرية.
- سد حاجيات المؤسسات الاستشفائية باليد العاملة من الممرضين المتخرجين.
- التوسيع في التكوين و فتح تخصصات غير موجودة بالمعهد.
- المساهمة في تنمية وتطوير عمال الصحة بالتكوين المتواصل.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية والمادية والرفع من كفاءة العمال.
- توفير مناصب العمل وكذا تبني التطورات التكنولوجية والتنظيمية في المجال الصحي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج

تناول هذا المبحث تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، وكذا تبيان أدوات جمع البيانات المستخدمة والتي ساهمت في جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم للعاملين بالمعهد 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 بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، بما فيهم المدراء ورؤساء المصالح والمكاتب وكل العمال الآخرين بحيث يقدر العدد الإجمالي للعاملين بالمعهد حوالي 70 عامل، علما أنهم مقسمون كما ذكرنا سابقا الإداريين وأساتذة وعمال مهنيين وأعوان

امن، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة باستعمال الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي شخصيا.

ب- عينة الدراسة:

وجدنا صعوبة في تغطية كل الأفراد والعاملين بالمعهد أي لم ندرس كل أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة إدارية بما أن موضوع الدراسة يتمحور حول سياسات التحفيز وتأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين، هذه العينة تتكون من 60 مبحوث من مجتمع الدراسة وتمت الإجابة على 60 استمارة استبيان.

ثانيا: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة

أ- المنهج العلمي: "يعرف المنهج العلمي على انه مجموعة من القواعد العلمية والمنطقية بما يتمكن الباحث من تفكيك وتركيب وربط المعلومات بموضوعية وبه تنسج الأفكار وتعرض التصورات المجسدة لها في السلوك والفعل".¹

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 سياسات التحفيز وأثرها على العاملين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة.

1- عقيل 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 برمجة 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 كا² 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 وبالأخص 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..."¹

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

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

- 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 المعهد وذلك بطرح أسئلة للإجابة عليها من طرف العاملين لمعرفة مدى توفر الحوافز داخل المعهد.

- الجزء الثالث الإبداع الإداري:

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

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".¹

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:

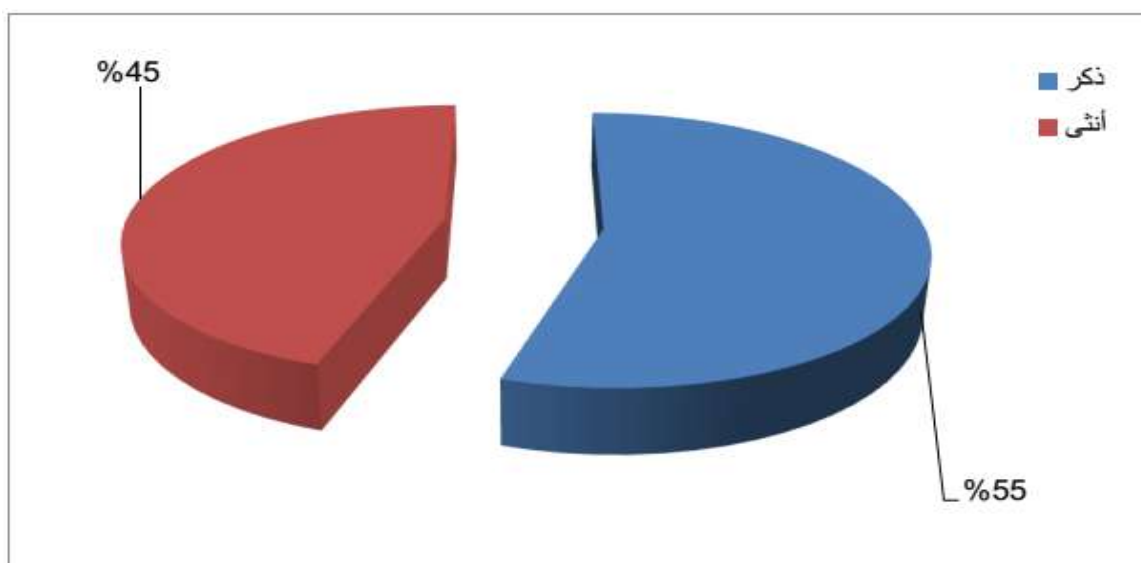
1- عقيل حسين عقيل، مرجع سبق ذكره، ص244.

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

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

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

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



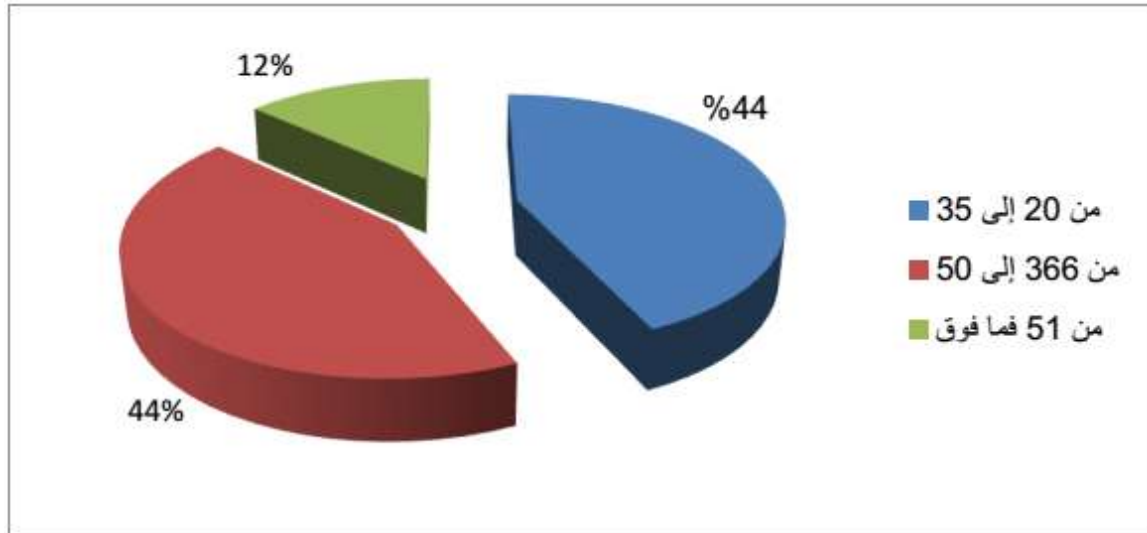
ومن خلال الجدول رقم (2) والشكل رقم (5) بالأعلى وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 33 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 55%، أما حجم الإناث فقد بلغ 27 أنثى بنسبة قدرت بـ 45%، ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة ذكور، وهذا راجع لطبيعة ونوع العمل داخل المعهد.

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

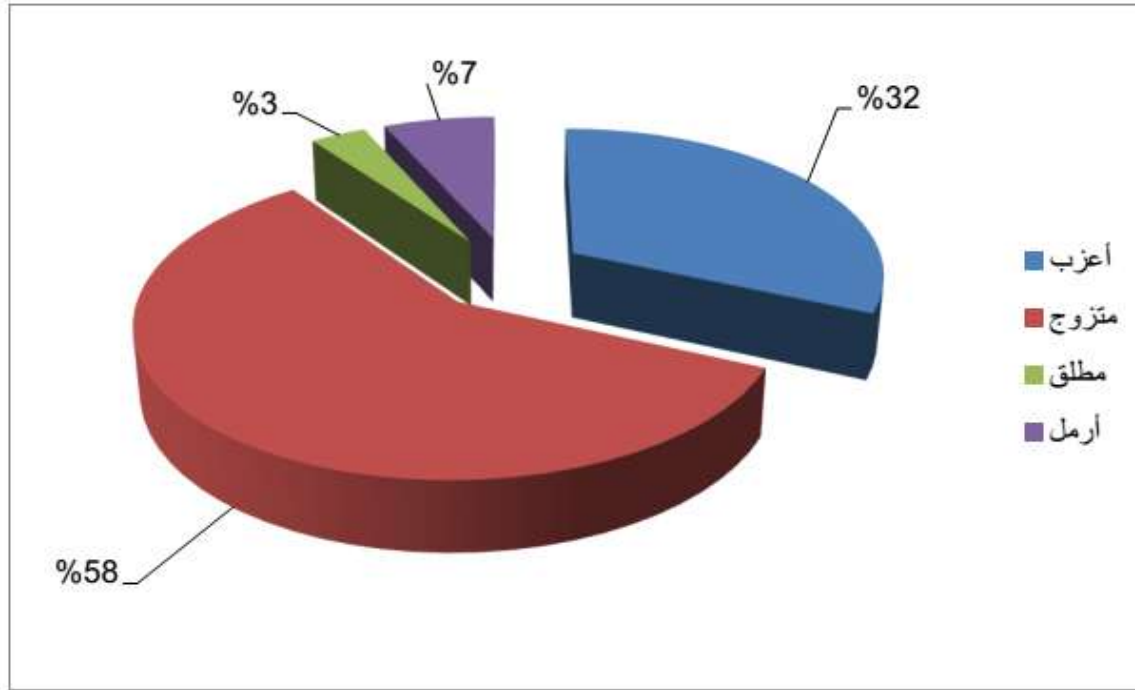
تمتلك القدرة والحماس على أداء العمل، بالإضافة إلى فئة الكهول التي تمتلك الخبرة اللازمة للتصدي إلى المعوقات التي تواجه المعهد، الفئتين هما أساس تكوين المورد البشري إذ أن المعهد كذلك يهتم باستقطاب اليد العاملة الشابة.

ت - توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

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



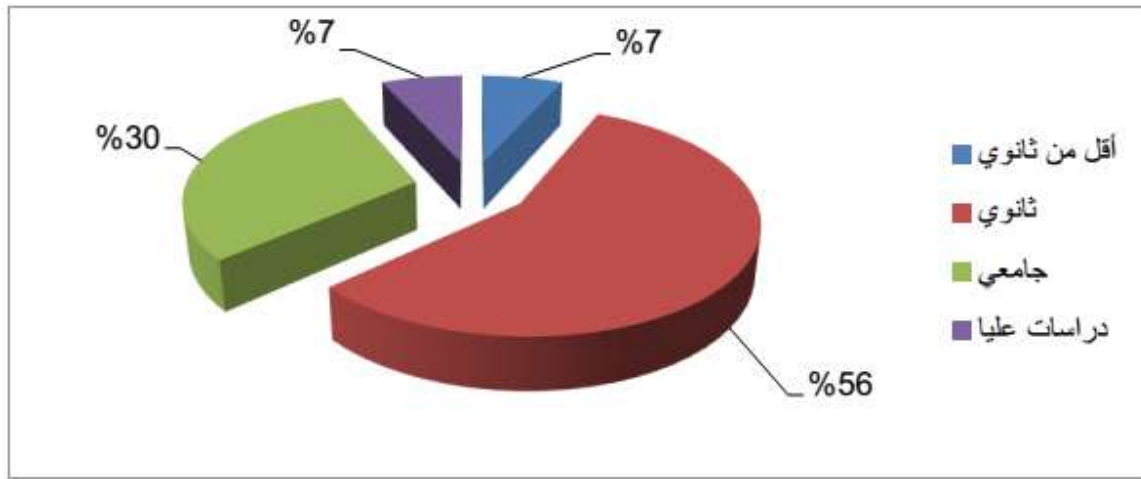
ومن خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (7) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 60 فردا، نلاحظ أن العمال العازبين قد بلغ عددهم 19 فردا بنسبة 32%، أما المتزوجين فقد كان عددهم 35 بنسبة قدرت ب 58%، بينما المطلقين فقد كان عددهم 2 بنسبة قدرت ب 3%، وفيما يتعلق بالأرامل فقد بلغ عددهم 4 فردا بنسبة 7%، رغم أننا اشرنا 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

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

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 ب 56%، بينما العاملين الذي مستواهم التعليمي جامعي فقد كان عددهم 18 بنسبة قدرت ب 30%، وفيما يتعلق بذوي الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 4 فردا بنسبة 7%، ومن هنا نستنتج أن غالبية العاملين متعلمين ومتحصّلين على مستوى يؤهلهم التقديم أداء مهني

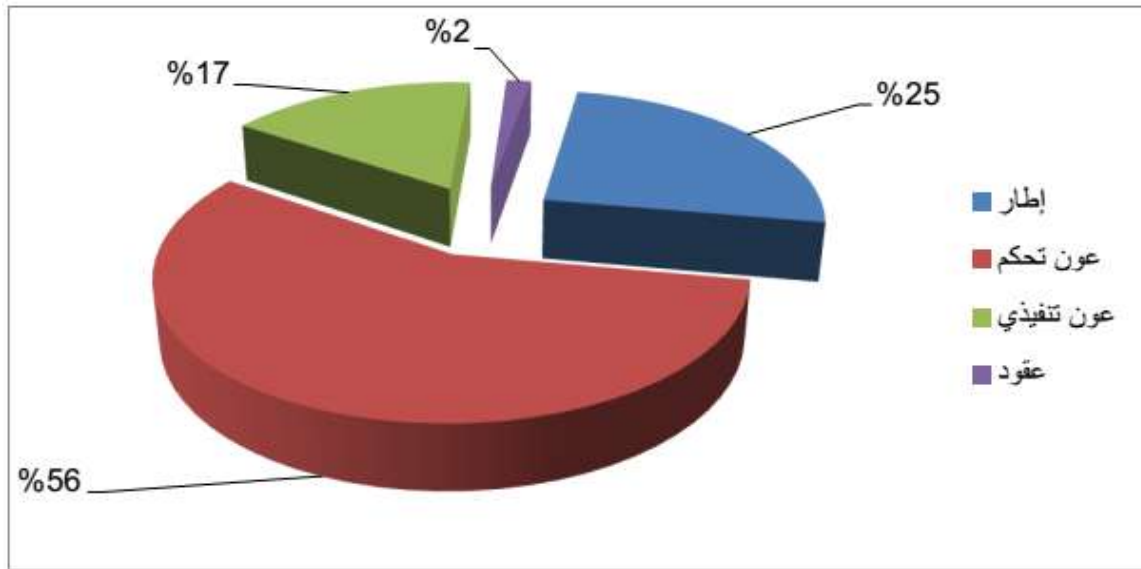
ووظيفي متميز يحقق أهدافهم وأهداف المعهد قيد الدراسة ويؤكد كذلك أن المعهد يهتم بتوظيف العاملين الذي يتجاوز مستواهم الثانوي والجامعي.

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

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

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار (المدير + الأساتذة)	15	25%
عون إداري	34	56%
عامل مهني	10	10%
عقود	01	02%
الإجمالي	60	100%

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



ومن خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (9) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 60 فردا، نلاحظ أن 15 فردا إطارا بنسبة بلغت

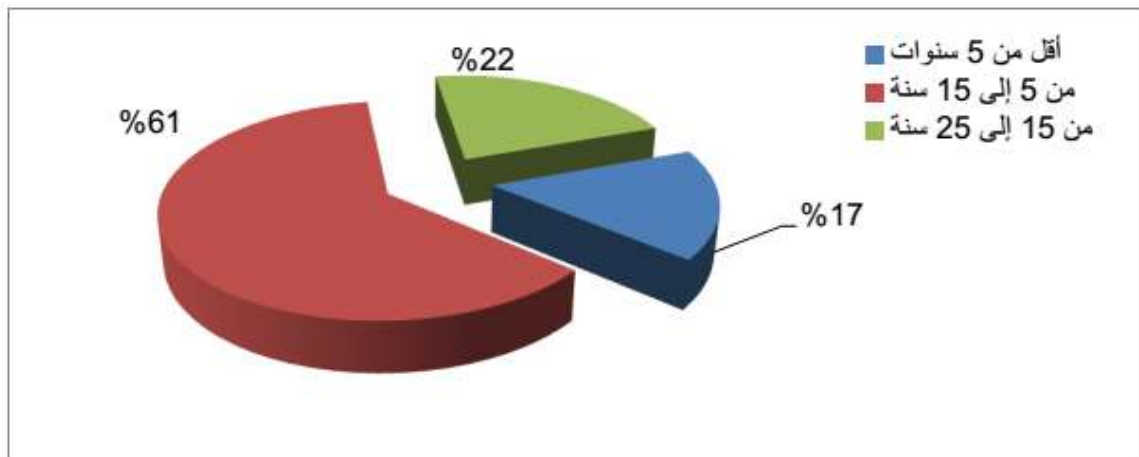
25 %، أما أعوان الإداريين فقد بلغ عددهم 34 أفراد بنسبة قدرت ب 56%، في حين أن العمال المهنيين فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 10%، أما أصحاب العقود فقد كان عددهم 1 بنسبة قدرت ب 2%، نستنتج أن الفئة الكبيرة من العاملين في فئة أعوان الإدارة التي تقتصر مهامها على مساعدة رؤساء المصالح والمكاتب داخل المعهد، الغالب في هذه الفئة من الموظفين أنهم يعملون بالتوقيت الكامل.

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

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

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

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



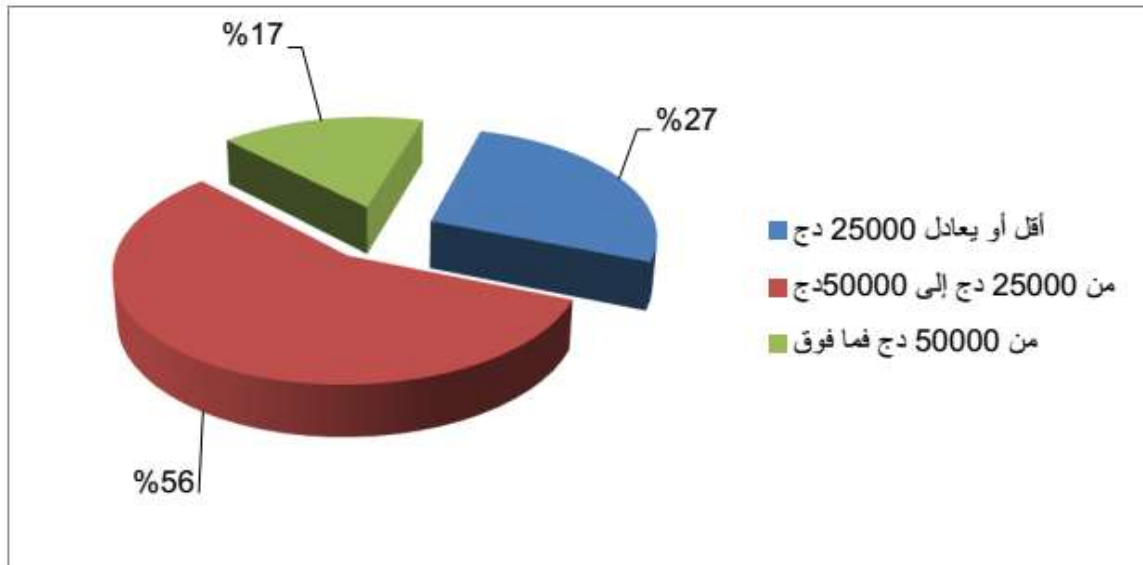
ومن خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (10) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 39.5%، أما الذين أقدميتهم ما بين (6 إلى 10 سنة) فقد بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة قدرت ب 47.3%، في حين أن البقية 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 المعهد حديثة نوعاً ما، إذ أن المعهد يستقطب 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 بمعهد 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 ويعادل 25000 دج) بنسبة بلغت 27 %، أما الذين يتقاضون (25000 إلى 50000 دج) فقد بلغ عددهم 34 فردا بنسبة قدرت ب 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، وأن 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 ثم 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	تكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	30%	30,0	-12,0	1	9.600	0.002	دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)
لا	42	70%	30,0	12,0				
الإجمالي	60	100%	/////					

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (9) 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 (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت 30%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (42) بنسبة مئوية قدرت ب 70%، 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 ب 9.600 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا 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 يلبي حاجياتهم الضرورية باعتبار غالبيتهم متزوجون ولديهم عائلات تستلزم مصاريف عديدة وهنا نؤكد أن الحوافز المادية ضعيفة جدا.

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: "هل ما تتقاضاه من اجر 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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة 2 K الحر ية	K قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	%33	30,0	-10,0	1	6.667	0,001	دال عند مستوى (α=0.01)
	40	%67	30,0	10,0				
	الإجمالي	60	%100	/////				

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (10) 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 (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت ب 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 ب 6 . 667 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا 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 المعهد رغم طبيعة العمل والظروف الصعبة التي يمرون بها، وهذا ما هو إلا دليل آخر على عدم اهتمام المعهد بتشجيع العاملين وتحفيزهم ماديا.

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)

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

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (11) 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 (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فردا بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا"

والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت ب 50%، 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 ب 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 المسمين في وظائفهم بصفة دائمة، عكس عمال العقود الذين لا يملكون الحرية التامة في الأداء إذ أن لهم عدد ساعات محدودة وعقودهم مؤقتة قد لا تدوم مطولاً حسب احتياجات أو فائض المعهد من الموارد البشرية .

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمعهد؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

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

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) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة مئوية بلغت 57%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت ب 43%، 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 ب 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 بنسبة 5%، نستنتج هنا أن قيمة الأجور قد ارتفعت للغالبية من العاملين حسب العينة وهذا قد يعود إلى سياسة المعهد 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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية K^2	قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	37	62%	30,0	7,0	1	3.267	0.071	غير دال
لا	23	38%	30,0	-7,0				
الإجمالي	60	100%	////					

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 ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، ونستنتج هنا أن العاملين بالمعهد قد أكدوا أن الأداء الفعال والإبداعي للموظف مرتبط بقيمة الأجر ومهما ارتفعت الأجور ارتفع مستوى الأداء.

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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 16	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
تشجيعك ورفع الحماس الدافع لتوليد الرغبة الإبداعية	27	45%	30,0	4,0	1	0.600	0.439	غير دال
	الرفع من نسبة الأجور، العلاوات ،المنح، الهدايا	33	55%	30,0				
الإجمالي	60	100%	/////					

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 ب 55%، 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 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، المنح والهدايا، ويفندون كونه يقتصر على التشجيع والرفع من الحماس، أي حتى العمال أنفسهم يفضلون التحفيز المادي على المعنوي وهذا ما لمسوه بطبيعة الحال داخل معاهدهم.

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: "على أي أساس تمنح الترقية في معهدك، 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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحر ية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
الأقدمية	56	93%	30,0	26,0	1	45.06	.0000	دال عند مستوى (α=0.01)
	4	7%	30,0	-26,0				
	الإجمالي	60	100%	/////				

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) فردا بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "الشهادة" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت ب 7%، 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 ب 45 . 06 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، نستنتج أن المؤسسة تمنح الحوافز المعنوية المتمثلة هنا في الترقية على أساس الأقدمية، إذ أن خبرة وأداء ومدة العمل الوظيفي طويلة الأمد للعاملين يفضلها المعهد لترقية موظفيه، ولا تتم بترقية أصحاب الشهادات والأفكار وهذا إن دل فإنه يدل على مركزية الإدارة وتعقيد التسيير بمثل هذه الأمور وعدم تشاركيته المختلف فئات العاملين.

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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 08	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحر ية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	33%	30,0	-10,0	1	6.667	0.001	دال عند مستوى (α=0.01)
	40	67%	30,0	10,0				
	60	100%	/////					

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 ب 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 ب 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%، ونستنتج أن الترقية بالمعهد لا تعود إلى إبداع العامل وتميزه الوظيفي وهنا يؤكد العاملان على أن أفكار الفرد

الإبداعية والجديدة التي لا سابق لها بالمعهد لا تساهم في ترقيته وهذا ما يعتبر قصورا من طرف المعهد، أي أنها لا تتم 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:

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

بدائل الإجابة على السؤال رقم 09	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
سيئة	41	68%	15,0	26,0	1	62.26	0,000	دال عند مستوى (α=0.01)
متوسطة	10	17%	15,0	-5,0				
جيدة	7	12%	15,0	-8,0				
ممتازة	2	3%	15,0	-13,0				
الإجمالي	60	100%	/////					

ومن خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (60) فردا قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "سيئة" وقد بلغ عددهم (41) فردا بنسبة مئوية بلغت 68%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل

"متوسطة" والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت ب 17%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "جيدة" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت ب 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 ب 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 بالمعهد حسب إجابات العاملين التي أكدت على أنها سيئة بالإجماع، وهذا ما يبرهن لنا أن المعهد لا يهتم بتقديم الحوافز المعنوية التي من شأنها تحفيز الإبداع الإداري لدى عاملين.

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل يحرص المعهد على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

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

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 ب 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 ب 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 معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة لا يهتم بالأفكار الإبداعية الجديدة للعاملين التي من شأنها تحسين

أوضاعهم وأوضاع المعهد ككل، وهذا بطبيعة الحال نظرا لتعدد التسيير الداخلي إذ أن أغلب مسؤولي المعهد ليسوا قادة محفزين بل مسؤولين 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 يوفر المعهد 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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	21	35%	30,0	-9,0	1	5.400	0.002	دال عند مستوى (α=0.05)
لا	39	65%	30,0	9,0				
الإجمالي	60	100%	/////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) 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 (12) 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 ب 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 ب 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 المعهد لا يقوم 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 يشجع المعهد المبادرات الجديدة ويتبناها ويطورها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

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

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) 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 ب 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 إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، 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 حسب إجابات العاملين أن المعهد لا يقوم بتشجيع العمال على أي مبادرات جديدة من طرفهم ولا تتبنى هذه الأفكار المستحدثة ولا يقوم بتطويرها، أي لا وجود للتحفيز المعنوي الذي من شأنه الاهتمام بأفكار العمال وتطبيقها.

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل يعتمد المعهد 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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 14	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	33%	30,0	-10,0	1	6.667	0.001	دال عند مستوى (α=0.01)
	40	67%	30,0	10,0				
	الإجمالي	60	100%	////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) 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 (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فردا بنسبة مئوية بلغت 33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت ب 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 ب 6.667 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا 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 المعهد لا يتوفر على التنظيم الأفقي الذي يسمح لكل الموظفين المشاركة في صنع واتخاذ القرار في ظل بيئة كلها شورى، بل على التنظيم العمودي المعقد الذي يتحكم فيه الرؤساء في كل شيء ولا يقومون بتقويض مهامهم لأحد، ولا يسمح بالتشاركية وهذا ما قد يؤثر على فعالية أداء العاملين ويثبط من تحفيزهم وإبداعهم.

السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل يمنح المعهد المكافآت والمنح وبراءة الاختكار 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)

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

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 ب 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 ب 4.267 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=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

المعهد لا يمنح أي حوافز مادية (المنح والمكافئات) أو حوافز معنوية (براءة الاختكار)، وهذا ما يؤكد لنا أن المعهد لا يشجع الأفكار الجديدة ولا يقدم أي حوافز لتبنيها وتطويرها.

السؤال رقم (17):

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

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

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

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 ب 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 ب 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 المعهد لا يطمح لتطوير مهارات العمال وتنمية أدائهم الوظيفي ولا يشجع على ذلك في برامج تنظيمه الداخلي.

السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: "هل يقوم المعهد 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)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 18	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	40%	30,0	-6,0	1	2.400	0.121	غير دال
لا	36	60%	30,0	6,0				
الإجمالي	60	100%	/////					

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) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت ب 60%، 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 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 المعهد لا يقدم أي تكوينات أو تدريبات من شأنها الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيقهم للإبداع الإداري عن طريق التدريب التقليدي أو الحديث، ولا يوفر للعمال أي دورات سواء أكانت داخلية أم خارجية للرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: "هل يسمح المعهد 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)

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

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) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 42%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا"

والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت ب 58%، 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 ب 1.667 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 ونقول أن المعهد لا يسمح 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 المعهد يسمح بذلك ومن هنا نؤكد أن المعهد لا يسمح بذلك تصريحياً أي بتصريح كتابي رغم أحقية العامل بأربع ساعات للدراسة، بل يسمح بذلك ضمناً 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 يعتبر معهدك منظم مبدع ومتميز؟"، وبعد المعالجة الإحصائية ثم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

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

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

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) 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 (20) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت ب 60%، 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 ب 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 المعهد لا يعتبر معهد مبدع ومتميز، إذ أنه لا يتضمن أي تلميحات على أنه معهد يحتوي على عمال مبدعين وعلى بيئة تشجع على الإبداع الإداري، فالحوافز التي من شأنها تنمية الإبداع لدى العاملين تكاد منعدمة داخل معهد التكوين الشبه الطبي .

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).

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

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 (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.267 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%، ومن هنا نستنتج حسب تحليل إجابات العاملين أن الإبداع الإداري لا يقوم على الحوافز المادية والمعنوية داخل المعهد فقد

يكون ذلك راجع لانعدام الحوافز ومختلف أنواعها وهذا ما أثر 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 مقدركم واستطاعتهم الذاتية على الإبداع الإداري رغم انعدام الحوافز بالمعهد.

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).

بدائل الإجابة على السؤال رقم 22	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	21	35%	30,0	-9,0	1	5.400	0.002	دال عند مستوى (α=0.05)
لا	39	65%	30,0	9,0				
الإجمالي	60	100%	/////					

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) 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 (22) 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 ب 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 ($\alpha=0.05$)، 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 يستطيعوا 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 طرف المعهد لا تكفي ولا تلبي 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)

السؤال رقم (15) تبعا للسؤال رقم (1)	هل يمنح المعهد المكافآت والمنح وبراءة الاختكار للأفكار الجديدة؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	13	5	18	1	13.99	0.000	دال عند (0.01)
لا	9	33	42				
الإجمالي	22	38	61				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق بـ "هل تمنح المؤسسة المكافآت والمنح وبراءة الاختكار للأفكار الجديدة؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق بـ: "هل يرضيك أجرك ويلبي حاجياتك المتعددة؟" نلاحظ من خلال ما دلت

عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 13.99 أنما قيمة دالة إحصائية 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 وتأثير بين ما يمنحه المعهد من الحوافز المادية والمعنوية والتي تنعكس على رضا العاملين من ناحية الدخل.

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

السؤال رقم (17) تبعا للسؤال رقم (1)	هل يسعى المعهد لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	14	4	18	1	16.92	0.000	دال عند (0.01)
لا	9	33	42				
الإجمالي	23	37	61				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق به "هل يسعى المعهد لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق ب: "هل يرضيك أجرك ويلبي حاجياتك المتعددة؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 16.92 أنما 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 (1)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، وبعد تحليل الإجابات المركبة للعاملين نستنتج أن المعهد لا يسعى لتطوير كفاءات أفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم بفضل برامج التدريب أو غيرها، وما يعكس ذلك تدني مستوى الأجور المقدمة إذ أن

هذه الأخيرة لا تلبي 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)

السؤال رقم (21) تبعا للسؤال رقم (1)	هل يعتبر المعهد منظم مبدع ومتميز؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	13	5	18	1	11.12	0.001	دال عند (0.01)
لا	11	31	42				
الإجمالي	24	36	61				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 والمتعلق بـ "هل يعتبر معهدك منظم مبدع ومتميز؟" حسب السؤال رقم (01) والمتعلق بـ: "هل يرضيك أجرك ويلبي حاجياتك المتعددة؟"، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (χ^2) والتي بلغت 11.12 أنما 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 (1)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، ونستنتج وبعد تحليل بيانات الإجابة المركبة أن معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة لا يعتبر معهد مبدع وذلك راجع لعدم شعور العاملين بالاستقرار الوظيفي من ناحية الأجور المقدمة لهم إذ أنها لا تلبي 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)

السؤال رقم (15) تبعا للسؤال رقم (2)	هل يمنح المعهد المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	13	7	21	1	10.37	0.001	دال عند (0.01)
لا	9	31	41				
الإجمالي	22	38	61				

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 (2) والمتعلق بـ: "هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة χ^2 والتي بلغت 10.37 أنما قيمة دالة إحصائيا 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 المعهد لا يقدم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع العاملين على الأداء الإبداعي، بالإضافة إلا أن الأجور والمنح المقدمة لهم لا تعكس أدائهم الوظيفي وساعات دوامهم، فالمعهد لا يقدر الجهود المقدمة من طرف العاملين ولا يقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها الرفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين .

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

السؤال رقم (17) تبعا للسؤال رقم (2)	هل يسعى المعهد لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	12	8	21	1	5.958	0.015	دال عند (0.01)
لا	11	29	41				
الإجمالي	23	37	61				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق به "هل يسعى المعهد لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟" حسب السؤال رقم (2) والمتعلق ب: "هل ما تتقاضاه من أجر يتناسب مع جهدك المبذول؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 5.958 أنما قيمة دالة إحصائيا 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 المعهد لا يسعى 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 يعتبر معهدك منظم مبدع ومتميز؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
نعم	15	5	21	1	15.31	0.000	دال عند (0.01)
لا	9	31	41				
الإجمالي	24	36	61				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ "هل يعتبر معهدك منظم مبدع ومتميز؟" 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 أنما قيمة دالة إحصائيا 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 معهد التكوين الشبه الطبي معهد غير مبدع وغير متميز، وذلك راجع لعدم إبداع عماله إداريا بسبب نقص الحوافز المادية المقدمة لهم إذ أن الأجور المقدمة للعاملين لا تتناسب والجهود التي يقومون بها ويبدلونها داخل المعهد، وهذا ما انعكس على مردود العاملين ومستواهم الإبداعي الذي أثر بالسلب كذلك على المعهد ككل.

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

السؤال رقم (15) تبعا للسؤال رقم (9)	هل يمنح المعهد المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
سيئة	4	37	41	3	40.58	0.000	دال عند (0.01)
متوسطة	9	1	10				
جيدة	7	0	7				
ممتازة	2	0	2				
الإجمالي	22	38	60				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 والمتعلق به "هل يمنح المعهد المكافآت والمنح وبراءة الابتكار للأفكار الجديدة؟" حسب السؤال رقم (9) والمتعلق ب: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 40.58 أنما 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.

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

السؤال رقم (17) تبعا للسؤال رقم (9)	هل يسعى المعهد لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
سيئة	4	37	41	3	37.62	0.000	دال عند (0.01)
متوسطة	9	1	10				
جيدة	7	0	7				
ممتازة	2	0	2				
الإجمالي	22	38	60				

ومن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 والمتعلق بـ: "هل يسعى المعهد لتنمية وتطوير قدرات الأفراد؟" حسب السؤال رقم (09) والمتعلق بـ: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة " نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 37.62 أنها قيمة دالة إحصائيا 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 المعهد لا يسعى لتنمية وتطوير أداء أفراد 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 العاملين الاجتماعية وان ترفع من مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين والمعهد.

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

السؤال رقم (21) تبعا للسؤال رقم (09)	هل يعتبر معهدك منظم مبدعة ومتميز؟		المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	نعم	لا					
سيئة	6	35	41	3	34.90	0.000	دال عند (0.01)
متوسطة	9	1	10				
جيدة	7	0	7				
ممتازة	2	0	2				
الإجمالي	24	36	60				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 والمتعلق ب "هل يعتبر معهدك منظم مبدع ومتميز؟" حسب السؤال رقم (9) والمتعلق ب: "هل الخدمات الاجتماعية المقدمة...؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 34.90 أنا قيمة دالة إحصائية 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 معهد التكوين الشبه الطبي معهد غير مبدع وغير متميز، 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 المعهد.

خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث

ومن خلال دراستنا لسياسات الحوافز الموجودة بالمؤسسة وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى العاملين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة وهل هو معهد مبدع، 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 المعهد، وفيما يلي سنقوم بإيجاز أهم ما توصلنا إليه بعد تحليل وتفرغ البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين الموجودة في الاستبيان كآتي:

- قلة الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة.
- لا يهتم المعهد ولا يقوم بتشجيع وتحفيز عماله الإداريين وغيرهم على الإبداع الإداري.
- سياسة الأجور والمنح والمكافآت المقدمة للعاملين لا ترضيهم ولا تعكس جهودهم التي يقومون بها.
- الترقية بالمعهد على أساس الأقدمية وهذا ما يؤثر بالسلب ويحرم العاملين أصحاب الشهادات والأفكار من حقهم في الترقية.
- المعهد لا يهتم بالأفكار الجديدة والإبداعية للعاملين ولا يسعى لتبنيها ولا لتطويرها.
- يركز المعهد على تحسين منتج التكوين فقط ولا يهتم بتطوير المردود الإبداعي وتنميته للطاقات البشرية.
- لا وجود للبيئة التشاركية داخل المعهد إذ أنه لا يمنح الحرية لطرح الأفكار والآراء الإبداعية الجديدة للعاملين.

الخاتمة

الخاتمة العامة

تعتبر الحوافز و مختلف أنواعها من أهم النظم و السياسات التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات في عصرنا الحديث، إذ توليها أهمية كبيرة و تسعى للرفع منها و تجسيدها داخل التنظيمات الإدارية، و هذا ما سيؤثر ويرفع بطبيعة الحال من أداء و تميز و إبداع العاملين، و الذي سينعكس كذلك على المؤسسات التابعة لها لتصبح فعالة.

ومن خلال دراستنا لموضوع تأثير الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، تطرقنا في فصله الأول إلى تناول الإطار المعرفي لكلا المتغيرين "الحوافز و الإبداع الإداري"، و تناولنا في مبحثه الأول مفهوم الحوافز ومداخله النظرية والمبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم الإبداع الإداري ومداخله النظرية، أما بالنسبة للفصل الثاني الذي تناولنا فيه العلاقة الموجودة بين الحوافز و الإبداع الإداري للعاملين حيث تطرقنا في مبحثه الأول إلى الحوافز و تنمية الإبداع الإداري، وفي المبحث الثاني أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين و المنظمة، و في الفصل الثالث و الأخير تناولنا الدراسة الميدانية بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة حيث تطرقنا في المبحث الأول فيه إلى تقديم عامل معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، وفي المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الميدانية و عرض 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 و الأفراد العاملين مما يساهم في تحقيق الإبداع الإداري لديهم.

- توجد علاقة بين مستوى الحوافز و الإبداع الإداري إذ أن له تأثير و مساهمة فاعداًه بالمعهد قد يؤثر سلباً على انخفاض مستوى الإبداع الإداري للعاملين ويؤكد العمال أن الحوافز المادية هي التي تؤثر أكثر وترفع من مستوى إبداعهم الإداري.

-يقدم معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة الحوافز المادية و المعنوية للعاملين لديه لكن مستواها منخفض قليلاً وهذا ما أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

-لا يعتبر معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة مؤسسة مبدعة و رائدة إذ أنه لا يهتم بالتشجيع المناسب الكافي لأفراده العاملين، و لا يهتم بتطوير مهاراتهم و لا يمنح لهم الأجور المناسبة لجهودهم إذ أن الأجور و الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين غير كافية، بل يهتم بالرفع مستوى التكوين فقط على حساب مصالح الطاقات البشرية.

ثانيا: الاقتراحات و التوصيات:

-الرفع من المنح و المكافآت المقدمة للعاملين و هذا ما يساعدهم على الشعور بالرضا الوظيفي ويحقق لهم الاستقرار المادي، و الذي من شأنه أن يرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم.

-لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية داخل المعهد و تشجيعهم و تحفيزهم معنويا، وكذا السماح لهم بالرفع من مستواهم التعليمي و تدريبهم و هذا ما قد يؤثر على مستواهم الإبداعي.

-لا بد من إشراك العاملين مع مختلف مهامهم في صنع و اتخاذ القرار داخل المعهد، و هذا ما من شأنه الرفع من حماسهم و تمتين علاقاتهم الإنسانية مع الاهتمام بآرائهم و أفكارهم الإبداعية و توفير لهم البيئة المناسبة لتجسيدها.

-يجب على إدارة المعهد أن تستحدث مصلحة للإبداع و الإنجاز مهمتها أن تكتشف العاملين المبدعين، وتهتم بأفكارهم وتقوم بتبنيها وتطويرها و كذا تمويلها مع محاولتها معالجة المشاكل و الصعوبات التي تواجه العمال.

-تطوير البرامج التدريبية حسب ما تفرضه التطورات الحاصلة في المعاهد المبدعة و العصرية و تمويل العاملين للقيام بالخارجات العلمية والعملية داخليا و خارجيا وكذا تحفيزهم وتلبية حاجياتهم الاجتماعية ومرافقتهم الدائمة لكي يستقروا و يبدعون في ظل بيئة عملية أسرية.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

- توسيع من حجم العينة المدروسة و كذا دراسة مجموعة من المؤسسات ذات الطابع التعليمي والتكويني الخاصة ففي الغالب هي من تهتم بالتحفيز الإبداعي لعمالها.
- دراسة مساهمة الحوافز المعنوية من الجانب النفسي و الإداري والديني (التبسم ،الشورى، التشجيع، الترقية، الرحلات و المخيمات....).
- دراسة موضوع الحوافز المادية المقدمة للنساء العاملات في إطار صيغ عقود ما قبل التشغيل و تأثيرها على إبداعهم الإداري.
- مقارنة بين تأثير الهياكل التنظيمية الأفقية و العمودية و طبيعة المعهد وغيرها على التحفيز الإبداعي للعاملين
- دراسة الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة و تأثيرها على حياتهم الشخصية و العملية و مستوى إبداعهم.

الملاحق



1- استمارة الاستبيان
جامعة عاشور بالجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص سياسات عامة
استمارة استبيان

أخي (الموظف)، أختي (الموظفة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان لإجراء دراسة بعنوان: سياسات التحفيز و أثرها على أداء العاملين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص سياسات عامة.

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 إجاباتكم التي سيكون لها أثر كبير في الوصول إلى نتائج صادقة ودقيقة.

مع العلم بأن إجاباتكم 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: اقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- المستوى الوظيفي: إطار ☐ إداري ☐ عامل مهني ☐ عقود ☐

الملاحق

- الخبرة بالمعهد: اقل 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 اجر يتناسب مع جهدك المبذول؟ نعم ☐ لا ☐
- هل تحصل على مكافآت إضافية نتيجة دوام مضاعف؟ نعم ☐ لا ☐
- هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمعهد؟ 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، المكافأة، المنح، الهدايا ☐
 - مساعدة العامل على تلبية وإشباع حاجياته ☐
- على أي أساس تمنح الترقية في معهدك الأقدمية ☐ الشهادة ☐
- أخرى حددها.....
- هل يعتبر إبداعك وأدائك الممتاز سبب في ترقيةك؟ نعم ☐ لا ☐
- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة (غذاء، تأمين، سكن ...) سيئة ☐ متوسطة ☐
- جيدة ☐ ممتازة ☐

الملاحق

القسم الثالث: الإبداع الإداري يقصد به تميز أداء العامل ومبادرته بتقديم أفكار ومقترحات جديدة لا تمثل ما سبق

- هل يحرص المعهد على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يمنح المعهد المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة للعاملين؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يوفر المعهد المناخ لتوليد وتبني الأفكار الجديدة للعاملين؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يشجع المعهد المبادرات الجديدة ويتبناها ويطورها؟ نعم ☐ لا ☐
- هل المعهد منظم أفقيا مما يعزز التشاركية و التفاعل؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يمنح معهدك المكافآت والمنح والبراءة للأفكار الجديدة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يوفر المعهد التكنولوجية العصرية لتأدية العمل بمهارة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يسعى المعهد للتنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يقوم المعهد بدورات للعاملين في مجال الإبداع الإداري؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يسمح المعهد للعمال بمزاولة دراساتهم بالجامعات والمعاهد، والمشاركة في الملتقيات والدورات المختلفة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يعتبر المعهد منظمة مبدعة ومتميزة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل الإبداع الإداري مرتبط بالحوافز المادية والمعنوية؟ نعم ☐ لا ☐
- هل تستطيع أن تبدع رغم ظروف الصعبة ماديا ومعنويا؟ نعم ☐ لا ☐

الأستاذ:

- بن علال علي

الطالبة:

- طوير خرفية

- دعلوس مريم

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، ط7، 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، ط7، 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 الراية 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 الطجم 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، ط7، الإسكندرية: الدار العربية، 2009.
- 18- محمد عبد الوهاب علي، مقدمة في الإدارة، ط1، الكويت: معهد الإدارة العامة، 1982.
- 19- محمد المرسى 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 الغالبي 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، ط7، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- ب- الرسائل والمذكرات:
- 1- بخوش أحمد، " الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين -دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال العمومية الآبار PTNE"، (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 الحوافز المادية والمعنوية"، (رسالة ماجستير، السعودية: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط)، 2001-2002.
- 3- بن شطو فتحة، " نظام الحوافز 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- بوكروش سمية، "سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، (رسالة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2016-2017.
- 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 التجارة)، 2015-2016.
- 12- صلاب يوسف، "القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج-"، (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 مجمد 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 ماستر، 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 ماستر، 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 الحلايبة 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 لويزة، "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 سعدية، وزاني سهيلة، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بمغنية"، (مذكرة ماستر، 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- أوسري 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، أفريل 2016.
- 4- بركان أسماء، جليد نور الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري"،

- 5- مجلة الاقتصاد الجديد، تيبازة: المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، ع17، مج2، 2017.
- 6- بضياف عادل، "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية -دراسة ميدانية جامعة يحي فارس المدية"،
- 7- المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدية: جامعة يحي فارس، ع4، مج10، ديسمبر 2018.
- 8- بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، "نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال -دراسة حالة المنظمات اليابانية-"، مجلة دراسات، الأغواط: جامعة عمار ثلجي، ع1، مج7، 2010.
- 9- بوزيان عثمان، "استثمار وتنمية الإبداع لدى الأصول البشرية"، مجلة دراسات، الأغواط: جامعة عمار ثلجي، ع12، 2009.
- 10- حسن جمعة محمود، شاكور 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.
- 11- خطاب الهروشي، قبايلي الحاجة، "المؤسسة الجزائرية بين حتمية الإبداع وواقع الحلول المستوردة"، مجلة دفاثر بوداكس، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس، ع2، سبتمبر 2014.
- 12- درويش ماهر صبري، "عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة المستنصرية، ع38، مج1، 2014.
- 13- رادي نور الدين، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-"، مجلة الابتكار والتسويق، سيدي بلعباس: جامعة جيلاني ليايس، ع1، مج1، جانفي 2016.

- 14- سبخاوي حنان، "دور تحفيز إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المدية: جامعة يحي فارس، ع9، مج5، جوان 2017*.
- 15- 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*.
- 16- سعدون سمية، بوفلجة غياث، بزايد نجا، "المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بوهـران-"، *مجلة أفاق فكرية، وهران: جامعة محمد بن أحمد وهران2، ع7، مج3، 2017*.
- 17- 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*.
- 18- 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*.
- 19- 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*.
- 20- محرز صالح، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة حالة شركة إسمنت تبسة-"، *مجلة الاقتصاد الصناعي، المدية: جامعة يحي فارس، ع1، مج6، جوان 2016*.

قائمة المراجع

- 21- محمد الحجوج أكرم، خالد أبو علي عبد القادر، "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، فلسطين: وزارة التربية والتعليم العالي، ع2، مج7، ديسمبر 2018.
- 22- 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.
- 23- 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-"، الم قام 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، ورقة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016.
- ث- المقابلات:
- 1- مقابلة مع المكلف بتسيير مصلحة المستخدمين بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة.
- و- المواقع الإلكترونية:
- 1- د. ك.، (المنظمة المبدعة)، جريدة العرب الاقتصادية الدولية الإلكترونية، 01 ماي 2009 www.aleqt.com/2009/05/01/article85464.html تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2021/04/21 بتوقيت 15:23.

5-المراجع باللغة الأجنبية:

أ- المجلات:

1- Pwestjonathan, & mbermanevan, « *administrative creativity in localgovernment* », public productivity and management review, department of public administration , Tucson, Arizona, vol20, N° 4, June1997.

2- Ströh E C, « *Personnel motivation: strategies to stimulant employee toincerasseperformance* », Politeia personnel gaies, département of public administration Unisa, South Africa, Vol20, N2, 2001.

فهرس الأشكال

21	الشكل رقم (1): أنواع الحوافز.....
25	شكل رقم (2): مضمون نظرية ماشلو (هرم الحاجات).....
26	شكل (3): يوضح هرمية الحاجات لنظرية الدرفير
52	شكل رقم (4): دورة مبسطة لإبداع القائد.....
63	الشكل رقم (5): يوضح مخطط الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة.....
73	الشكل رقم (6): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
74	الشكل رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....
76	الشكل رقم (8): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية.....
77	الشكل رقم (9): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
78	الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.....
79	الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.....
81	الشكل رقم (12): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل.....

فهرس الجداول

68	جدول رقم (1): يوضح الخدمات الاجتماعية التي يقدمها المعهد للعاملين.....
73	الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
74	الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....
75	الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية.....
77	الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....
78	الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.....
79	الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.....
80	الجدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل.....
82	الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (01).....
83	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (02).....
84	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (03).....
85	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (04).....
87	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (05).....
88	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (06).....
89	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب السؤال رقم (07).....
91	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08).....
92	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09).....
94	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10).....
95	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12).....
96	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13).....
97	الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14).....
99	الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15).....
100	الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17).....
101	الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18).....
102	الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19).....
103	الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20).....
105	الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21).....

فهرس الجداول

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22).....	106
الجدول رقم (29) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (1).....	107
الجدول رقم (30) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (1).....	108
الجدول رقم (31) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (1).....	109
الجدول رقم (32) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (2).....	110
الجدول رقم (33) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (2).....	111
الجدول رقم (34) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (2).....	112
الجدول رقم (35) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) حسب السؤال رقم (9).....	113
الجدول رقم (36) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17) حسب السؤال رقم (9).....	114
الجدول رقم (37) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) حسب السؤال رقم (9).....	115

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وتقدير

7	مقدمة
8	01- تمهيد
9	02- أهمية الدراسة
9	03- أهداف الدراسة
10	04- مبررات اختيار الموضوع
10	05- أدبيات الدراسة
11	06- طرح الإشكالية
12	07- حدود الدراسة
12	08- الفرضيات
13	09- الإطار المنهجي
14	10- خطة الدراسة
11	الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز والإبداع الإداري
16	تمهيد
17	المبحث الأول: في مفهوم الحوافز ومداخله النظرية
17	المطلب الأول: تعريف الحوافز
21	المطلب الثاني: أنواع ومراحل تطور الحوافز
23	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز
30	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الحوافز
31	المبحث الثاني: في مفهوم الإبداع الإداري ومداخله النظرية
31	المطلب الأول: تعريف الإبداع الإداري
35	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري ومراحل تطوره
37	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للإبداع الإداري
38	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع الإداري
40	خلاصة واستنتاجات الفصل الأول

41	الفصل الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الحوافز وتنمية الإبداع الإداري
43	المطلب الأول: دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري
45	المطلب الثاني: الحوافز كمقوم رئيسي لتنمية الإبداع الإداري
47	المطلب الثالث: الحوافز كأحد العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري
50	المبحث الثاني: أثر حوافز القادة على الإبداع الإداري للعاملين والمنظمة
50	المطلب الأول: دور القادة في التحفيز الإبداعي للعاملين
54	المطلب الثاني: دور الحوافز في المنظمة المبدعة
56	المطلب الثالث: سياسة الحوافز ومعوقات الإبداع الإداري
58	خلاصة واستنتاجات الفصل الثاني
60	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم عام لمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة
62	المطلب الأول: تعريف ونشأة معهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة
63	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد ومهام مصالحه
66	المطلب الثالث: واقع تحفيز الموارد البشرية بالمعهد وأهم أهدافه
69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج
69	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
116	خلاصة واستنتاجات الفصل الثالث
117	الخاتمة
121	الملاحق
125	قائمة المراجع
136	فهرس الأشكال
137	فهرس الجداول
139	فهرس المحتويات
141	الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للبحث عن سياسات التحفيز و أثرها على الإبداع الإداري للعاملين بالمعهد التكوين الشبه الطبي بالجلفة و لتحقيق هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول تضمن الفصل الأول الإطار المعرفي لكلا المتغيرين و الفصل الثاني تناول العلاقات بين المتغيرين أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسات الميدانية بالمعهد و عرض و تحليل النتائج عن طريق المقابلة و كذا تحليل الإحصاء البياني باستخدام الحزام الإحصائي نسخة 46 حيث تمت دراسات عينة قدرت ب 60 عاملا و قد توصلت الدراسات إلى انه فيه علاقات بين الحوافز و الإبداع الإداري للعاملين داخل المعهد و رغم أن المعهد لا يعتبر منظم مبدع و لا يهتم بالأفكار الإبداعية للعامل إلا انه يقوم بتحفيز عامله ليرفع من أدائهم الوظيفي لكن هذه الحوافز غير كافية باعتبار الهدف العام للمعهد الرفع من مستوى التكوين و تحسينه

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الإبداع، الإبداع الإداري

R ésum é

This study aims to search for motivation policies and their impact on the administrative creativity of the employees of the Institute of Para-Medical Training in Djelfa. To achieve this study, it was divided into three chapters. The first chapter included the knowledge framework for both variables and the second chapter dealt with the relations between the two variables. Presentation and analysis of results through the interview as well as graphic analysis of statistics using Statistical Belt version 46, where sample studies were estimated at 60. Studies have found that there are relationships between incentives and administrative creativity of workers within the institute, and although the institute is not considered a creative organizer and does not care about the creative ideas of the worker, it motivates its workers to increase their job performance, but these incentives are insufficient considering the general goal of the institute is to raise the level of Training level and improvement

Les mots clés : Incentives, Creativity, Administration creativity