



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر *الوادي*
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



أثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية ببلدية سيدي عمران

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د. خالد رشيدة

إعداد الطلبة

درداش رميصاء

محمود أوبيري

انتصار فرحات

رزيقة رجال

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2024/06/04

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أسماء عدايكة	الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	د. خالد رشيدة	الاسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر	الحسين علي	الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر *الوادي*
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



أثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة ميدانية ببلدية سيدي عمران

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الليسانس تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د. خالد رشيدة

إعداد الطلبة

درداش رميضاء

محمود أوبيري

انتصار فرحات

رزيقة رحال

السنة الجامعية: 2023-2024



شكرو عرفان

الحمد لله الذي أنار بصيرتنا وقوى عزمنا لإتمام هذا العمل المبارك
والصلاة والسلام على نبينا الأكرم صلى الله عليه وسلم القائل الحق ، (من لا يشكر الناس
لا يشكر الله

أتقدم بخالص امتناني وعظيم تقديري للأستاذة الكريمة خالدي رشيدة
التي كان لها فضلا كبيرا بعد توفيق الله عزوجل في إتمام وإنجاز هذه المذكرة
وإخراجها بهذه الصورة المشرفة شكرا لها على حسن تواجدها وتعاونها .

كما لا أنسى أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الموظفين والقائمين في مؤسسة بلدية
سيدي عمران على ما قدموه لنا من دعم وتسهيلات لإتمام هذا العمل وأتقدم أيضا
بالشكر الخالص لكل من قدم لنا العون خلال سنوات الدراسة من البداية إلى النهاية
جزاكم الله خير الجزاء .

وفي الختام إن كان في هذا العمل من صواب فبتوفيق من الله وحده ، والحمد لله أولا
وأخيرا ، وإن كان فيه خطأ أو نقص فمن أنفسنا ومن الشيطان ، وأستغفر الله العظيم
على ذلك .

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نسأل الله أن يجعل هذا
العمل نبراسا لكل طالب علم وباحث.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

أحمد الله تعالى على نعمه الجليلة وعطاياه الكريمة فقد أنعم عليا بهذا الإنجاز ، أهدي هذا العمل إلى :

إلى بلسمي الشافي لكل جرح إلى الملاذ في عاصفة الحياة ، إلى القلب النابض بالحنان والحب اللامحدود أنت ينبوع العطاء والرحمة أنت من جعلت الجنة تحت قدميك بعطفك وحنانك أُمي ، شكرا على تضحياتك ولا أملك إلا أن أدعو الله أن يمد في عمرك ويحفظك .

إلى من بذل كل ما يملك من أجل راحتي وتعليمي إلى النموذج الأعلى للرجولة والكرم والصبر ، شكرا لكل ما تحملته من أجلي شكرا لتمهيد لي طريق النجاح ، وأنا فخورة بك دائما أي أدام الله عليك نعمة الصحة والعافية .
إلى من جمعني معهم ظلمة الرحم إلى نبض قلبي وشركاء روحي إلى نبع السعادة والدعم لا مشروط ولا محدود ، إلى من يعيش في وجودهم أملي إخوتي وإخواني كل باسميه

(عبد المنعم ، إدريس ، أنس) (صارة ، إكرام ، وسام ، وفاء) .

إلى من تمنى لي النجاح دائما إلى ذلك الشخص الذي ينظر لي بحب وفخر ، شكرا لك دائما ماكنت أجمل سند خالي الغالي (مراد بريكي) أدام الله عليك نعمة الصحة والعافية .

إلى من شجعني دائما بكل حب وتفاني ، كان بجانبني طول مسيرتي مشجعا ومساندا شكرا لك على ذلك الدعم فعلا ممتنه لك خطيبي

إلى هدية الرحمان نورا عيني وفرحة قلبي ، إلى بريق الأمل الذي دخل حياتي قطعة من روحي ابن أختي أدم

كما أهدي هذا الإنجاز التعليمي إلى عائلة أُمي الأعزاء عائلة (بريكي) وعائلة أبي الغالية عائلة(درداش) شكرا على دعمكم وتمنيكم لي التوفيق دائما .

إلى كل صديقاتي اللواتي تمنيت لي دائما النجاح والتوفيق لي دائما شكرا لكن من أعماق قلبي ، شكرا لكل من شاركني في إنجاز هذا العمل ولو بشيء بسيط .

رميصاء درداش

اهداء

أتوجه بالشكر والعرفان إلى البلي عزوجل الذي منحنا نعمة العقل وهدانا
إلى طريق العلم والنجاح وافقنا في أنجز هذا العمل .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الغالي والدي أدام الله عليه نعمة الصحة
والعافية .

وإلى أغالى ما أملك في الوجود والداتي الكريمة أطل الله في عمرها
كما أهدي أخواتي وإخواني الأعتزاء أدامهم الله سندا لي وحفظهم ورعاهم .
وإلى كل من شجعني وساندني ولو بكلمة طيبة ، من الأهل والأقرب والأحباب
جزاكم الله خيرا جميعا على كل ما قدمتموه لي.

محمود

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما
بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه والجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين
الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا للدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى
رفيقات المشور واللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيم قلبي

رزيقة

إهداء

بسم الرحمن الرحيم والصلاة وسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد
وعلى اله وصحبه أجمعين.

أهدي هذا الإنجاز العلمي لنفسي أولاً لصبري وتحملي الكثير من الصعاب على
مر السنوات الدراسية

ولأمي ثانيا

التي صبرت وتحملت حتى اوصلتني لما أنا عليه برك الله فيك وحفظك الرحمن
لي دمتي دائما سندي ومسندي .

وأهديه لكل العائلة التي ساهمت في توفير الأجواء اللازمة لإكمال مسيرتي
الدراسية شكرا لكم جميعا، وإلى أصدقاء الذين شاركوني عمرا ومواقف لا
تنسى في مختلف المسلات الدراسية

وأهدي هذا العمل كذلك إلى روح جدي وأمي الثانية رحمها الله وأنر قريها
وأسكنها فسيح جناتها

إنتصار

ملخص الدراسة

هناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن استكشاف وتحويلها إلى فرص إبداعية كبيرة، مما يعزز قدرات وإمكانات الفرد. فالحوافز تعد أحد الركائز الأساسية التي تساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين في منظمات الأعمال إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع، والذي بدوره يسهم في تقدم المؤسسة وازدهارها .

هذه الدراسة تهدف إلى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية ودراسة مدى تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في بلدية سيدي عمران، تم توزيع استبيان على عينة عشوائية منتظمة من 40 موظف وتم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائية SPSS وأهم ما توصلت له الدراسة أنه هناك تأثير متوسط إلى كبير من الحوافز المطبقة على السلوك الإبداعي للعاملين داخل بلدية سيدي عمران، كذلك وجود ثقافة كبير عند العاملين بثقافة التحفيز والسلوك الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: حوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، سلوك الإبداعي.

ABSTRACT

There are multiple and diverse fields that can be explored and transformed into great creative opportunities, which enhance the capabilities and potential of the individual.

Incentives are one of the basic pillars that help develop creative behavior among employees in business organizations, as they provide the appropriate environment for creativity, which in turn contributes to the organization's progress and prosperity.

This study aims to apply material and moral incentives and study the extent of their impact on developing the creative behavior of employees in the Sidi Amran Municipal Corporation. A questionnaire was distributed to a regular random sample and the most important findings of this study. ASPSS of 40 employees and was analyzed using the statistical program:

There is a moderate to large impact of the incentives applied on the creative behavior of employees within the municipality of Sidi Amrane, as well as the presence of great awareness among employees of the culture of motivation and creative behavior

Keywords: incentives, material incentives, moral incentives, creative behavior.

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكر وتقدير	
02	اهداء	
03	ملخص الدراسة	
04	فهرس المحتويات	
05	مقدمة	أ
06	الفصل الأول: الدراسة النظرية للحوافز والسلوك الابداعي	
07	تمهيد الفصل	08
08	المبحث الاول: الحوافز في المنظمات -خلفية نظرية	09
09	المطلب الاول: ماهية الحوافز	09
10	المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأنواعها	10
11	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز	15
12	المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين	17
13	المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي	18
14	المطلب الثاني: أبعاد واستراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين	20
15	المطلب الثالث: معوقات السلوك الإبداعي	23
16	المبحث الثالث: مساهمة الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين	24
17	المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين	24
18	المطلب الثاني: أثر الحوافز المعنوية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين	25
19	المطلب الثالث أثر الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين	26
20	خلاصة الفصل	29

21	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي عمران	
22	تمهيد	31
23	المبحث الأول: ماهية البلدية	32
24	المطلب الأول: تعريف بلدية سيدي عمران	32
25	المطلب الثاني: نشأتها	32
26	المطلب الثالث: مهامها	33
27	المبحث الثاني: عرض وتحليل الاستبيان	33
28	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	34
29	المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية	36
30	المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج	38
31	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	48
32	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى	48
33	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية	49
34	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة	50
35	خلاصة الفصل	52
36	خاتمة	54
37	قائمة المصادر والمراجع	57
38	قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	37
02	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	37
03	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	37
04	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"	38
05	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل	38
06	معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع	39
07	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	39
08	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.	40
09	ترتيب عبارات الحوافز حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	41
10	ترتيب عبارات السلوك الإبداعي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	42
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	43
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
14	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	45
15	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	46
16	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	47
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المادية والسلوك الإبداعي	48
18	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز المادية والسلوك الإبداعي	48
19	نتائج الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي	49

49	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي	20
50	نتائج التحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز والسلوك الإبداعي	21
51	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التحفيز والسلوك الإبداعي	22

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	حلقة السلوك الإنساني	01
15	خطوات تصميم نظام الحوافز	02
34	نموذج الدراسة	03
43	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	04
43	تمثيل أفراد العينة حسب السن	05
44	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
45	تمثيل أفراد العينة حسب المهنة	07
46	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
47	تمثيل افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	9

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
60	الاستبيان	01
62	نتائج التحليل عن طريق برنامج الـ SPSS	02

مقدمة

في ظل التحولات العالمية الحديثة، أصبحت المؤسسات العمومية تواجه تحديات جديدة في تعزيز قدراتها التنافسية وتعزيز دورها في المجتمع. تواجه المؤسسات العمومية ضغوطاً متزايدة لتحسين أدائها والابتكار في تقديم الخدمات للمواطنين لذلك، يتعين على هذه المؤسسات اعتماد استراتيجيات تعزز الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفيها، وذلك بهدف تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها، من أجل تحقيق ذلك يجب أن تكون المؤسسات العمومية قادرة على تشجيع السلوك الإبداعي وتعزيز ثقافة الابتكار داخل منظومة عملها.

يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير نظم تحفيزية تعكس قيمة الإبداع وتحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول متطورة بالإضافة إلى ذلك، يجب أن توفر المؤسسات العمومية بيئة عمل محفزة تعزز التفكير الإبداعي وتشجع على التعاون والمشاركة بين الموظفين يتحقق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات تفكير استراتيجية تهدف إلى تعزيز التفكير الإبداعي وتطوير قدرات الفريق، علاوة على ذلك يلعب التدريب والتطوير دوراً حاسماً في تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات العمومية.

ينبغي توفير فرص تدريبية مناسبة تهدف إلى تطوير المهارات والمعرفة وتعزيز الوعي بأحدث الاتجاهات والممارسات في مجال الابتكار والإبداع باختصار، يتطلب تعزيز الإبداع في المؤسسات العمومية اعتماد استراتيجيات شاملة تتضمن تطوير القدرات الإبداعية للموظفين، وتشجيع السلوك الإبداعي، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتوفير فرص التدريب والتطوير. من خلال تحقيق هذه العوامل، يمكن للمؤسسات العمومية أن تحافظ على أدائها المتميز وتقدم خدمات مبتكرة ومنتطورة للمواطنين في مؤسستها.

ونظراً لصعوبة خلق مثل هذا الأمر خاصة في المؤسسة العمومية التابعة لدول النامية، شكل لدينا إشكالية حقيقية توجهنا من خلالها إلى طرح تساؤل التالي:

ما مدى تأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران؟

بغرض تحليل ومعالجة إشكالية تأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران، نقدم الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مقدار التأثير الذي تملكه الحوافز المادية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران؟

2- ما مقدار التأثير الذي تملكه الحوافز المعنوية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران؟

❖ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

-تؤثر الحوافز بشكل كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران.

الفرضيات الفرعية:

-تؤثر الحوافز المادية بشكل كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران.

-تؤثر الحوافز المعنوية بشكل كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- يعد موضوع تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي في بلدية سيدي عمران مناسباً لخلفتنا الأكاديمية واهتماماتنا الشخصية، ونطمح لإضافة معرفة جديدة في هذا المجال؛
- يوجد قلة في الدراسات التي تبحث في تأثير الحوافز والسلوك الإبداعي معاً، ولذلك فإن تحليل هذا الموضوع سيسهم في ملء الفجوة في الأدب البحثي؛
- تعتبر بلدية سيدي عمران مؤسسة عمومية، تتطلع لتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل. لذا، فإن دراسة تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي في هذه المؤسسة ستكون ذات أهمية عالية للمجتمع وبلدية خاصة.

الأسباب الموضوعية:

- إهمال العوامل النفسية والاجتماعية في المؤسسات: يرجع تدهور القدرة الإبداعية للعاملين إلى إهمال المؤسسات للنواحي النفسية والاجتماعية للموظفين. فالحوافز القليلة وغياب العدالة في توزيعها يؤثران سلباً على الحالة النفسية للعاملين، وبالتالي يقل ابتكارهم وإبداعهم.
- الأهمية المتزايدة للإبداع: يعدّ الإبداع لغة العصر الحديث، حيث يتطلع الباحثون في مجال الإدارة والقادة في المؤسسات إلى فهم الفرد المبدع والعوامل التي تساهم في تطوير إبداعه. فالتغيرات المستمرة والتحديات المحيطة تتطلب حلولاً إبداعية من الموظفين للتكيف معها.
- الاستثمار في الإبداع: أصبحت المؤسسات تدرك أهمية الاستثمار في الإبداع كوسيلة للتطور والتفوق. فالقدرات الإبداعية للموظفين تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التقدم والتطور في المجتمع. وبناءً على الاهتمام المتزايد بهذا المجال، فإن دراسة تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة الحالية في هدفها الأساسي، وهو استكشاف مدى تأثير أنظمة الحوافز على تطوير السلوك الإبداعي للعاملين. يُعتبر الإبداع لغة العصر الحديث، حيث انتقلت اهتمامات علماء النفس والإدارة من دراسة الذكاء الفردي إلى دراسة الإبداع والعوامل التي تساهم في تطويره. يتمتع القدرات الإبداعية بدور هام في تطور وتقدم المجتمع، وتؤكد العديد من الدراسات ذلك في مجال الإبداع.
- بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة وتطبيقاتها في تقديم توصيات ومقترحات قد تساعد الإدارة على وضع نظم حوافز عادلة وفعالة لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين ورفع مستوى الإبداع في الشركة.

❖ أهداف الدراسة:

- فهم العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي.
- تعزيز التطور والتقدم في المجتمع.
- تحسين بيئة العمل وتشجيع الإبداع.
- تحقيق التنافسية في سوق العمل.

- توجيه السياسات واتخاذ القرارات بناءً على الأدلة.

باختصار، تتمثل أهمية الدراسة في فهم كيفية تعزيز السلوك الإبداعي وتطويره، نظراً لدور الإبداع الحاسم في تحقيق التقدم والتطور في المجتمعات.

❖ هيكل الدراسة:

هذا البحث سيتناول النقاط التالية بشكل مختصر:

1-الإطار النظري لأنظمة الحوافز: سيتم شرح المفهوم العام لأنظمة الحوافز وأهم عناصرها. سيتم التطرق إلى أنواع الحوافز المختلفة ومراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه.

2-الإطار النظري للسلوك الإبداعي: سيتم توضيح مفهوم السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة على سلوك الإبداعي سيتم التركيز على أبعاد واستراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي.

3- تأثير أنظمة الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي: سيتم استكشاف كيفية تأثير أنظمة الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

باختصار، سيتم تقديم الإطار النظري لأنظمة الحوافز والسلوك الإبداعي، وسيتم شرح المفاهيم والعوامل المؤثرة في هذين المجالين في محل الدراسة. سيتم أيضاً مناقشة تأثير تطبيق أنظمة الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

أما الجانب التطبيقي فيحتوي على فصل واحد تضمن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية سيدي عمران حول تأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وقسم إلى ثالث مباحث، في المبحث الأول قدم فيه محل الدراسة والثاني عرض وتحليل استبيان، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى اختبار الفرضيات.

❖ الدراسات السابقة:

-الدراسة المتعلقة بالحوافز

1- الدراسة: الدكتور منير عباس، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، قسم إدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليل واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين والإداريين في الجامعة وتم استعادة نسبة عالية منها

أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في الجامعة عال، وأن الحوافز المادية تؤثر بشكل أساسي بمكافأة نهاية الخدمة وأجر العمل الإضافي، أما الحوافز المعنوية فتأثيرها تركز على عبارات الشكر والتكريم والدعوة للمشاركة في الفعاليات ذات الصلة بعمل الجامعة بناءً على هذه الدراسة يوصى بإعادة تقييم نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة لضمان العدالة وتحفيز العاملين، وتوزيع الحوافز بشكل عادل وربطها بأداء العاملين، وينصح أيضاً بوضع معايير واضحة وعادلة وتدريب العاملين عليها لتعزيز أدائهم.

2- الدراسة محمد بن سعد أبو حيمد 2020، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. هدفت الدراسة إلى دراسة الحوافز المادية والمعنوية على أداء المورد البشري بشركة نسما القابضة بجدة، ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين بشركة نسما القابضة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة البحث من 60 عاملا بشركة نسما القابضة، وتم توزيع 60 استبانة تم استردادها بالكامل.

ويتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تتبع شركة نسما القابضة نظام فعال للحوافز يحقق رضا العاملين؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية بشركة نسما القابضة؛

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية بشركة نسما القابضة.

-أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العامل الكفؤ،

ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .

-الدراسة المتعلقة بسلوك الإبداع:

1-دراسة شريرو رمضان، بلخضر مسعودة، بعنوان دور القيم التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين،

دراسة ميدانية لعينة بمطاحن لقمح بولاية عناية

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين، ولتحقيق هذه الغاية تم استطلاع آراء عينة من العمال بمطاحن عنابة، قدرت ب (184) مبحوثا استجاب منهم (118) بنسبة رد بلغت (64.13%)، حيث تم تصميم استمارة وزعت عليهم. ومن أجل تحليل تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي،

تحليل التباين للانحدار، اختبار test-T وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيم التنظيمية بنسبة تقدر بما مقداره 17.50% فقط من التباين في السلوك الإبداعي للعاملين المبحوثين وهي قوة تفسيرية ضعيفة، 82.50% تعزي إلى متغيرات أخرى نذكر منها الخطأ العشوائي

قيام الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة بالعمل على الأخذ بعين الاعتبار ف استراتيجيتها عملية المحافظة على منظومة القيم الإيجابية، والعمل على استئصال القيم السلبية التي من شأنها أن تعيق تطبيق استراتيجيتها، بالإضافة إلى العمل على توليد القيم الإيجابية التي تتماشى وطبيعة نشاط الشركات.

2- دراسة أميرة عبد الباقي، فريد كورتال، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

،دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية SOMIK سوناطراك سكيكدة ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الصيانة الصناعية ،حيث تم توزيع 48 استبانة منها 39 صالحة للدراسة ،وقد تم التحليل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS

وقد أوضحت النتائج وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي في محل الدراسة
الدراسة متعلقة : تأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي

- 1- تجربة الشركة العامة المصرية : قام بهذه التجربة المهندس درويش فؤاد درويش بالقاهرة ،وكان أهم ما يميز العمل في هذا المصنع انه كانت تمنح الأجور والمرتببات بشكل ثابت سواء لمن يعمل مباشرة في الإنتاج أو الخدمات أو الأعمال المكتبية ،وقد عرفت التجربة الدمج بين الحوافز المادية ،والمعنوية ، واستخلصت الدراسة ارتفاع دخول العاملين بعد تطبيق حافز الأجر على العمال كما تبين كذلك أن نظام الأجر المعمول به لم يتخطى بقبول جميع العمال خصوصا بالنسبة لمن هم متحصلون على شهادات دراسية تؤهلهم لان يكونوا عمال فلبين ، وقد تم مساواتهم في الأجر والرتبة مع بقية العمال الآخرين .
- 2- دراسة بعنوان التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية: وهي دراسة متمثلة في رسالة ماجستير اجراها السيد بوقفة عبد الرحمان في مؤسسة الأوراسية للغزل والنسيج سافيلكو بعين جاسر باتنة سنة 2001 وقد اعتمد فيها عبي المنهج الوصفي من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : هل تعتبر أدوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد ؟ وبالتالي تحفيزهم ، وقد توصل من خلالها إلى الاستنتاج العام التالي لم تصل المؤسسة إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم ،واهتمامهم بالعمل في المؤسسة .
- 3- أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت (زهية توام ،لطيفة كلاخي): تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز(الحوافز المادية ،الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، من أجل تحقيق هذا الهدف ، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميدانية ،والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 39 عامل .وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستمارة. وتوصلت الدراسة إلى الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة ، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

ما يميز دراستنا عن جميع الدراسات السابقة هو أنه في دراستنا هذه ركزنا على عنصر مهم في المورد البشري ألا وهو الحافز ،فالحفز يعد مدخلا أساسيا لتحريك وتنمية السلوك الإبداعي للفرد مما يساعد الإبداع والسلوك الإبداعي للفرد في تنمية وتطوير المؤسسات.

هيكل الدراسة:

لإجابة على إشكالية الدراسة ولتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها هذه الدراسة ، قمنا بتقسيم موضوعنا هذا إلى جانبين ،الجانب النظري حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كان ماهية الحوافز والثاني السلوك الإبداعي للعاملين والثالث مساهمة الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين أما الجانب التطبيقي فتضمن دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي عمران حيث تطرقنا في المبحث الأول ماهية البلدية والثاني عرض وتحليل الاستبيان والثالث اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية للحوافز والسلوك الابداعي

❖ تمهيد الفصل:

تختلف سلوكيات الأفراد وفقا لشخصياتهم المتعددة والمختلفة، ومن المعروف أن الفرد لا يؤدي ما كلف به على أكمل وجه دون وجود شيء يدفعه لذلك، ومن الأشياء التي تعتبر شعلة دافعة للأفراد التي تدفعهم الى تحسين أدائهم هي الحوافز، فعندما يتلقى الفرد حوافز ملهمة وجوائز تحفزه، يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوكه الإبداعي، فعلى سبيل المثال عندما يعرض الفرد لتحديات يتحفز للبحث على حلول جديدة ومبتكرة لحلها، فالحوافز تعتبر معزز للثقة بالنفس وتحفز الفرد على تجاوز حدوده وتطوير مهاراته الإبداعية وإخراج كل ما لديه من مهارات وإبداع، وعلاوة على ذلك الحوافز يمكن أن تؤثر على تفكير الفرد وسلوكه وتحفيزه في إتخاذ مبادرات جديدة ومبتكرة، فعندما يعلم الفرد أن هناك مكافآت محتملة في انتظاره إذا قدم فكرة مبتكرة فإنه يصبح أكثر إهتمام بتطوير فكرته وتحويلها الى واقع، ومن خلال تعزيز الإبداع والتفكير المبتكر يمكن للحوافز أن تساهم في تنمية قدرات الفرد وتعزيز إنتاجيته إذا كان الفرد محفزا ومستمتعا بما يقوم به، ومن خلال ما ذكرنا قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث هي.. (الحوافز في المنظمات -خلفية نظرية- ▪ السلوك الإبداعي للعاملين ▪ مساهمة الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين).

المبحث الأول: الحوافز في المنظمات - خلفية نظرية

تعتبر الحوافز جزء مهما من إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على أداء المنظمات لا يمكن تجاهله، فعندما يتم تقديم حوافز ملهمة وجوائز قيمة للموظفين في المنظمات يمكن أن تحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة وزيادة إنتاجيتهم، وكما تعزز الحوافز في المنظمات رغبة الموظفين في تحقيق النجاح وتعزز روح الفريق والتعاون، كما تساهم الحوافز في زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم في المنظمات لفترات أطول، ومن المعلوم أن الحوافز في المنظمات تختلف من منظمة لأخرى حيث تعتمد على ثقافة المنظمة وأهدافها وقيمها بالإضافة الى ذلك يجب أن تكون الحوافز عادلة لضمان تحقيق العدالة وتعزيز رضا الموظفين.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

أولاً: التطور التاريخي للحوافز

مع مطلع القرن 18 بدأ العلماء يهتمون بموضوع الحوافز، وهذا يندرج ضمن بروز حركة الإدارة العلمية، فبدأ العلماء بدراساتهم وبحوثهم نحو طريقة تمكنهم من التطبيق الأمثل للحوافز داخل المنظمات، حتى تطورت الحوافز وأصبحت على شكلها الحالي بعد مرورها على ثلاثة مراحل كالتالي:¹

1 / المدرسة الكلاسيكية التقليدية:

لقد ساهمت هذه المدرسة بكم هائل من البحوث والدراسات داخل مجال الإدارة، وقد تفرعت الى عدة تيارات منها:

• **الإدارة العلمية:** وقد قادها "فريدريك تايلور" الذي جاء بالأسس العلمية للإدارة وأداء العمل مع قادة اخرون هم "فرانك جيل برت وهنري فايول" وقد إهتمت هذه الحركة بجانب الحوافز بوضع "تايلور" أسس لنظام جديد برفع الأجور على أساس كل قطعة منتجة وهو أول من إهتم بالحوافز وقد قدم نظام يخصها، وقد وضع "تايلور" نظام للأجور والمكافآت على أساس الإنتاج وتميزت هذه الإدارة في هذه المرحلة بعدة نقاط منها :

- التسلط والفردية في إتخاذ القرار؛

- عدم استشارة العاملين وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرار؛

- إستغلال جهد العاملين.

• الإدارة البيروقراطية:

قادها "ماكس فيبر" وتعني سلطة المكتب واهتم بالبيروقراطية وعلى أنها نظام له عدة مزايا هي:

الدقة، المعرفة، السرعة، الاستمرارية والوضوح، مع السلطة المطلقة للرؤساء وذو القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، عمان، دار الرية للنشر والتوزيع، سنة 2015، ص 12\11

2/ المدرسة السلوكية:

ركزت هذه المدرسة على السلوك العام كقوة أساسية في اتخاذ الأعمال مركزة على ثلاث نقاط في دراسة السلوك وهي: علم النفس التجاري والصناعي، علم الاجتماع، علم دراسة الإنسان والسلوك الإنساني ومن قادة هذه المدرسة هم " التون مايو ،ماري باركر فيوليت، شيبسترونارد " وقد ساهموا في توسيع مفاهيم علم الإدارة حيث شكلت هذه المساهمة مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء الوظيفي ، بالإضافة الى مساهمتها في القضاء على فكرة أن العامل عبارة على آلة، واعتبرت أن العامل هو فرد يرغب في العمل ولديه القدرة على تحمل المسؤولية وهذا ما يدعو الى مراعاته واحترامه بالإضافة الى وجود حوافز تجذب الفرد للعمل، فتقدير ما يقوم به من قبل الإدارة وشكره والثناء عليه يشعره بمدى أهميته وهذا ما يرفع من معنوياته وتحفيزه لبذل أقصى ما لديه لتحقيق المزيد من الأهداف.

3/المدرسة الحديثة :

ركزت هذه المدرسة على النظريات كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث تفادت هذه المدرسة الوقوع في الأخطاء المحدثة في النظريات السابقة مستفيدة من تجاربها، حيث ترى هذه المدرسة على أن الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما أحدثته المدرسة التقليدية، وحيث ربطت المدرسة الحديثة الحوافز بالنتائج المحققة ودعت بضرورة حصول العاملون على الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية والتحتم على إشراك العاملون في عملية إتخاذ القرار.

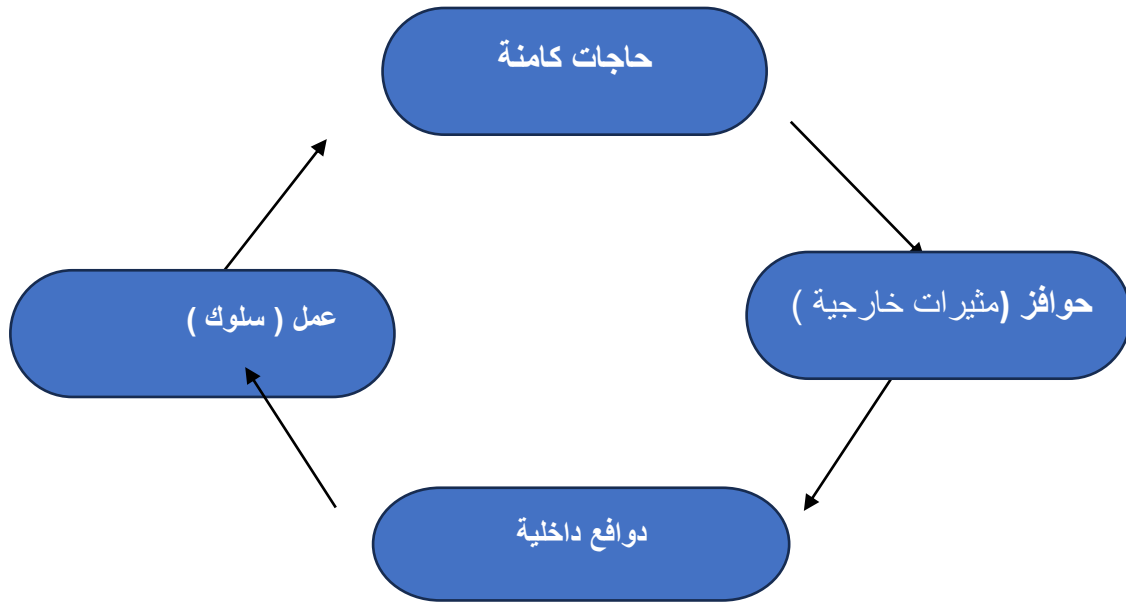
ثانيا : تعريف الحوافز :

✓ وقد عرفت الحوافز في معجم المصطلحات في قسم العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد نحو اتجاهات معينة، وللحوافز عدة أشكال منها قوة أو ضعف، إجمالا أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكان الاجتماعية، بل وتشمل حتى الحضارة التي شب فيها الفرد.

✓ وقد عرفت في قسم علم النفس على أنها الباعث أو المنبه للسلوك الفرد بمعنى أنه كل منبه او منعكس خارجي له تأثير على سلوك الفرد يعد حافزاً، فكل فرد يملك حاجات كامنة تحركها منبهات خارجية وهي الحوافز، فتتحرك فيه شيء ما يجعله يشعر بعدم توازن فيدفعه ذلك الشعور لإحداث سلوك معين من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي¹:

¹ بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان الأردن، دار الأيام لنشر والتوزيع، 2014، ص18

شكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



- المصدر: بوالشرش نور الدين: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات - عمان الأردن، دار الايام للنشر والتوزيع 2014 ص36
- ✓ وفي إطار الإدارة تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تهيئ العاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يدفعهم لزيادة
 - ✓ كفاءة أدائهم وفعاليتهم على نحو أكبر وأفضل بما يعود عليهم بتحقيق أهدافهم وحاجاتهم، ومن الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها هي إنتاج أكثر بتكاليف ووقت أقل وهذا لا يتحقق إلا بتحسين أداء العمال ورفع كفاءتهم ويتم تحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة الظروف المناسبة لهم.
 - ✓ وكما تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تدفع العمال إلى تحسين ورفع من كفاءتهم إتجاه اعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها.¹
 - ✓ مثل الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.²
 - ✓ ومن خلال مجموعة التعاريف السابقة نستنتج بأن الحوافز هي العوامل والأساليب التي تحفز العاملين في المنظمة وتعزز أدائهم وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية، وتشمل الحوافز العوامل المادية والمعنوية مثل الرواتب والمكافآت والاعتراف بالإنجازات وتوفير فرص التطوير والترقية، ويتم تحقيق الحوافز من خلال تلبية حاجات ورغبات العاملين وتوفير بيئة

¹ بوالشرش نور الدين، مرجع سابق، ص18

² خولة خبار، نصيرة سكينه، الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية -المركب الرياضي الجوازي 19مارس بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، 2022، ص 14

عمل مناسبة ومحفزة ، وبفضل الحوافز يتم تعزيز رغبة العاملين في بذل المزيد من الجهود وتحقيق أهداف المنظمة مما ساهم في تحقيق النجاح والتميز المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأنواعها

أولاً: أهمية الحوافز

الأهمية الأساسية للحوافز تصب نحو العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، وإذا تم استخدامه بشكل جيد فسيعود بتحقيق أهداف مهمة للفرد خاصة وللمؤسسة عامة وكذلك للمجتمع والمتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز من أهم المصادر والوسائل لرفع كفاءه المورد البشري في المؤسسة، ومن أهم النتائج التي تحققتها الحوافز نذكر منها:

- تعمل الحوافز على زيادة عوائد الشركة وذلك من خلال الكفاءة الإنتاجية للعاملين حيث أن الإختيار السليم والصحيح للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج والتحسين من نوعيته؛
- تهدف نظم الحوافز إلى تقجير قدرات العاملين الكامنة واستخدامها على أوسع نطاق وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
- تهدف الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد؛
- تسعى الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطور.¹

ثانياً: أنواع الحوافز:

أ) الحوافز من حسب طبيعتها

قسمت الحوافز من بحيث طبيعة حسب معيار معينة إلى حوافز مادية ومعنوية.

1- الحوافز المادية:

وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالأمر المادية والتي تتمثل في المكافآت والعلاوة والمساعدات التي تمنح للعاملين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم الأساسية، وتدفعهم نظير ذلك إلى القيام بمجهود أكبر يساهم في رفع الإنتاجية في المؤسسة.²

¹ زاهية توام ، لطيفة كلاخي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية على عمال الشركة سونلغاز تيارت ، مجلة معيد العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر3،جامعة تيارت ،المجلد 24 العدد1 ، الجزائر سنة 2021 ، ص649

² جيد لفريدة ،دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص إقتصاد وتسير مؤسسات ،جامعة محمد خضير ،بسكرة ،سنة2019\2020،ص6

أيضا هي الحوافز التي تلبي حاجات العامل المادية مثل الطعام واللباس والمسكن ونذكر على سبيل المثال:
الأجر: وهو أهم حافز مادي كلما كان اكبر كان إشباع اكبر قدر ممكن من حاجات مما يعطي أداء أفضل للعامل ؛

المكافآت : وهي الأموال التي يتقاضها بعض العمال لقاء أعمال غير عادية يقومون بها؛
المشاركة في الأرباح: بحيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم نسبة من الأرباح السنوية للعمال من أجل تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة ؛

الترقية: وتعتبر حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر ؛
السكن والمواصلات :تعتبر حافزا جيدا لما فيه من تخفيف أعباء النفقات ؛
التأمين الصحي : يقدم في بعض المؤسسات للعمال وأسرههم تأمينات صحية ؛
الضمان الاجتماعي : ضمان للعمال التقاعد بعد سن معينة من العمل أو لظروف صحية التي تؤدي إلى توقف العامل عن مزاولة عمله بصفة طبيعية ،ويوفر صندوق الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا من اجل حياة كريمة.¹

2- الحوافز المعنوية :

وهي من الحوافز الغير مادية كاحترام والتقدير والتقدم وفرصة للتعليم والإبداع والتقييم والانتماء إلى الجماعات الجذابة والمشاركة في عملية إتخاذ القرار وغيرها...
في وجود الحوافز المعنوية داخل المؤسسة يخلق الروح المعنوية العالية كحماس العاملين وإهتمامهم بأعمالهم وتقديم كل ما لديهم من إيجابياتها إنها تقوم بالتوليد المستمر لدوافع الإنتماء والولاء للمؤسسة وزيادة التعاون بين العمال وكذلك زياده التنافس الشريف بينهم وتنقسم الحوافز المعنوية الى عدة اشكال منها؛
أ- الترقية:

ويقصد بها هي إنتقال العامل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى مع زيادة له في المزايا الوظيفية والترقية، حتى تكون حافزا عليها أن تكون نتيجة لكفاءة العامل ويتطلب على الإدارة معرفة احتمالية نجاح وتفوق العامل في المستقبل، والترقية لا تبني على أساس الأقدمية فهذا الأسلوب لا يكفي للحصول على الترقية وهناك علاقه قوية بين الترقية والدافعية فترقية العامل بناءً على أسس صحيحة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على التميز والتفوق وهذا ما يزيد من إنتمائهم لدى مؤسساتهم؛

¹ جيدول احمد،عمر قويدر، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين ،دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتأمينات وكالة الجلفة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،سنة 2019\2020،ص22،21

ب _ المشاركة في إتخاذ القرارات:

السماح للعمال في عملية إتخاذ القرارات دلالة على ديمقراطية المؤسسة، ومن خلال السماح للعمال في المشاركة في إتخاذ القرار يعمل الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة بإتخاذ القرارات في المنظمة، والمشاركة تؤثر بشكل مباشر في بيئة العمل فمشاركة الافراد في عملية إتخاذ القرار تدعم الثقافة والدافعية إلى العمل كما تزيد من شعور العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة

وعنصر فعال ومهم فيها؛

ج _ تقدير جهود المرؤوسين:

من العمال يهتم بالاعتراف بجهوده ويعتبره حافزا مهما ما يدفعه لبذل جهد إضافي وهذا الاسلوب من الحوافز يشجع الموظفين على تقديم الإقتراحات والمشاركة في عملية إتخاذ القرار وإتباع أسلوب ديمقراطي في الإدارة فمثل هذه الأساليب في الحوافز كلها تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين إلى مؤسساتهم وتقديم كل ما لديهم من جهود في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم؛¹

ب ا الحوافز من حيث أثرها :

1- الحوافز الإيجابية:

تلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ،ومصالح المؤسسة من جهة أخرى ،ولأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالابتكارات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية ،وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين بها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية ؛

2- الحوافز السلبية:

يطلق عليها حوافز التهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية؛²

ج ا حسب نوعية الأفراد المقدم لهم الحوافز:

1- الحوافز الفردية:

حيث تقدم لموظف واحد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين او انجاز هدف بكفاءة وفعالية، وقد تكون الحوافز مادية او معنوية إيجابية او سلبية

¹ القريوتي ،محمد قاسم ،السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) ،سنة 2000م
² حفصي صفاء، نظام الحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري ولاية ورقلة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس ،قسم علم نفس وعلوم التربية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، سنة 2019\2020،ص23

وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني والعمل بروح فريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا، وتهدف لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية؛

2- حوافز جماعية:

وتقدم لمجموعة من الموظفين في المنظمة يعملون اما في قسم واحد او كفريق عمل لموضوع معين ،وتساهم الحوافز الجماعية على منح الموظفين فرص تقديم مقترحاتهم من اجل تحسين الأداء ، هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ،والتعاون بين الموظفين ،وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية وتحقق الحوافز الجماعية إشباع حاجة الإنتماء والولاء ،وتشجع روح التعاون والعمل بروح الفريق واثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة ،وتقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة ،إذ يحرص مل موظف على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معهم.¹

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه.

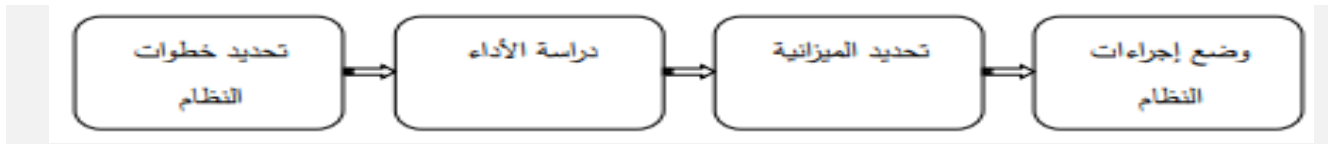
1/ مراحل تصميم نظام الحوافز:

إن نظام الحوافز كي يكون جاهزا للتطبيق في المنظمة يجب أن يمر بعدة مراحل في تصميمه وفقا لما تقتضيه قدرة المنظمة واحتياجات المورد البشري فيه ولا بد من توفر عدة متطلبات وشروط لتطبيقه وإثبات نجاحه.

-1-1- مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال

إن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوما إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز، ولذلك فإنها تأخذ الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز ، كما تقوم بوضع وتصميم نظام للحوافز ، وهذا النظام يكمن تلخيصه في الشكل الآتي:

الشكل رقم(02): يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز



ومن الشكل (02) يتضح أنه لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد وفعال للحوافز، فإنه لا بد من خطوات يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت هذه المراحل كالاتي:

¹ مضايوي محمد ،نوره محمد البليهد ،الحوافز المادية والمعنوية واثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب ،جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن،المجلة التربوية،العدد 40،سنة أبريل 2015،ص196

✓ تحديد خطوات النظام (أهداف النظام):

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون خفض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تعيينه إلى أهداف جزئية حسب وحدات التنظيم إدارات مصانع، قطاعات، مراكز فروع، أقسام أنشطة وهذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنه يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل والمتكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان. وتقييم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة تسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضا المشاركة في وضع النظام¹.

✓ دراسة الأداء (مكونات الأداء):

أي تحديد حجم ونوع الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز، وذلك من خلال القيام بتحديد وتوصيف الأداء المطلوب بشكل سليم، حتى يسهل قياسه واعتماده في وضع نظام الحوافز، وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، لذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي أن تكون الوظائف ذات تصميم سليم وتستوجب وجود عدد سليم للعاملين ووجود وظائف ذات تصميم سليم وظروف عمل ملائمة وكذلك وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

✓ تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

. قيمة الحوافز والجوائز وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت العلاوات الرحلات الهدايا وغيرها؛

. التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل التكاليف، لتصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته

وتدريب المديرين على النظام؛

. تكاليف الترويج وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات

وخطابات الشكر والحفلات، متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

وقد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ المحدد سلفا، أو الموازنة المرنة التي تتفق مع ما يتحقق من أرباح.

¹ راوية حسن، علي عبد الهادي، صالح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2009، ص 289.

✓ وضع إجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح أهم الإجراءات:

تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين؛ الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد؛

توقيت تقديم الحوافز هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تكون في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟؛

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

النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة¹.

✓ شروط نجاحه

تكمن هذه الشروط في:

- 1- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته؛
- 2- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛
- 3- التفاوت معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛
- 4- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له؛
- 5- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛
- 6- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين².

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي للعاملين

تهدف المؤسسات المعاصرة اليوم إلى تحقيق التميز من خلال تحقيق نتائج غير مسبقة وتقديم الجديد ومع التركيز على الإبداع.

في ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال، أصبح التميز هو السبيل الوحيد للبقاء في هذا السباق، أصبحت قضية الإبداع ذات أهمية بالغة في قضايا التغيير المعاصرة. يتم تحقق الأبداع من خلال تطوير سلوك إبداعي لدي الموظفين باستخدام استراتيجيات محددة ومنظمة.

¹ علي رحال، فاتح سعيان، أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس-وكالة تبسة-، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020، ص 27

² ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ب، د.ط، 2004، ص 245

هذا يعود بالنفع على المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات من خلال توفير حلول مبتكرة، والتخلص من التفكير التقليدي، وتقليل التكلفة الزمنية والجهد المبذولة بالإضافة الى توليد أفكار جديدة من قبل الموظفين.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

أولاً: تعريف السلوك الإبداعي

هناك مجموعة من التعريفات تتعلق بالسلوك الإبداعي، نذكر منها: يعرف على أنه التصرف الذي يسبق الإبداع حيث عرف بأنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السباق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق ولذيه قيمة نفعية¹.

✓ يعرف كذلك على أنه عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً وعنصراً انفعالياً وعنصراً سلوكياً، فالبدائية تكون بالعنصر العقلي الذي يمثل التفكير حيث يولد شعوراً انفعالياً كالقلق، الخوف أو الرضا، ثم يتجسد العنصرين السابقين نفسيهما في سلوك إبداع للآخرين، الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية².
 ✓ وفي نفس الإطار فقد تم تعريف السلوك الإبداعي على أنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة³.

✓ أيضاً الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء سلعة أو خدمة تقديمها أو تنفيذها المؤسسة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة.

✓ السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يسبق العمل الإبداعي ويقود إليه، فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبره إبداعياً⁴.

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نستنتج أن السلوك الإبداعي يشمل الجهود التي يبذلها الفرد لاكتشاف الفرض وتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلى واقع مطبق ودو قيمة نافعة، وذلك من خلال التفكير خارج الصندوق واستخدام طرق وأساليب جديدة.

¹ سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، مريم لبوخ، استراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية،

المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص 71

² زيان موسى مسعود، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنابيب المصغرة PTS كأمودج، مجلة

اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، الجزائر 2021، ص 530

³ علي مصطفى علي الزواهره، محمد سليم خليف الشورة، أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية الدور المعدل للحوسبة في المصارف التجارية الأردنية،

مجلة مقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد الثامن العدد 1، 2022، ص 119، 120،

⁴ بربار نور الدين، بن مسعود ادم، لراي سفيان، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف

ECDE، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12 العدد 02، الجزائر 2021، ص 66

ويمكن أن يكون السلوك الإبداعي شخصياً دو معنى للفرد، حيث يعكس جهوده الشخصية في حل المشكلات والتحديات التي يواجهها في مختلف مجالات عمله.

• **ثانياً: مبادئ السلوك الإبداعي**

يمكن أن نختصر أهم المبادئ التي يدور حولها السلوك الإبداعي فيما يلي:

1. أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص إلا أنها تختلف من مجال الأخر ومن وقت الأخر، وعليه يجب دراسة تحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم؛
- 2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم؛ فلابدع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم؛

3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة؛

4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر؛

أما الأعمال التي يجب عللاً المؤسسات تجنبها نذكر منها:

1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل

معها؛

2- التتويج ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت؛

3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.¹

• **ثالثاً: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي**

هناك بعض الممارسات الإدارية التي من خلال تستطيع المؤسسة تنمية السلوك الإبداعي نذكر منها

- **التحدي:**

من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع خبراته ومؤهلاته ومهارته التخصصية، فذلك يوقد الشعلة الإبداعية لديه ويجعل من سلوكه في حل المشكلات وتنفيذ التكاليفات سلوكاً إبداعياً ومميزاً ومبهرًا؛

- **الحرية:**

وذلك من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المكلف بها، فذلك ينمي الحافز الذاتي لدى الموظف ويوقد الحواس الملكية لديه لإنتاج أفكاراً وسلوكاً إبداعياً؛

- **ملاحق فرق العمل:**

¹ خالد بن بلي، محمد رباح، أثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية -جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيجل 2014-2015، ص 64

كان فريق العمل متالفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل المهارات لدى الأفراد وتنمية السلوك الإبداعي، وتبادل الخبرات يتم من خلال الرغبة الأكيدة لكل عضو في تحقيق الأهداف والمبادرة في مساعدة الآخرين؛

- تشجيع المشرفين:

تشجيع المشرفين للموظفين الذين يبذلون جهدا لإتمام أو حل المشكلات من أهم وسائل تنمية السلوك الإبداعي لديهم، بغض النظر إن كانت هذه الجهود ناجحة أو غير ناجحة، فلا بد من التحفيز الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، ويكون التشجيع إما بشكل مادي أو بشكل معنوي؛

- دعم المنظمة:

من العوامل التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي في دعم قيادة المنظمة للإبداع ووضع ذلك ضمن أولوياتها، ووضع نظام لتقدير المجهودات الإبداعية.¹

المطلب الثاني: أبعاد واستراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

الفرع الأول: أبعاد السلوك الإبداعي

يمكن القول أن أبعاد السلوك الإبداع تتمثل في الاستعدادات العقلية التي لزم توافرها في الأشخاص القادرين على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

-**المخاطرة وروح المجازفة:** تعني المبادرة بتبني أفكار وأساليب جديدة والبحث لحلول لها ، مثل تبني مفهوم زيادة الأرباح ذات المخاطر العالية و المتوقعة، ويقصد بروح المجازفة أخذ زمام المبادرة في تبني ما هو جديد والبحث عن الحلول والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عنها ؛

-**توليد الأفكار:** وتعني وضع نظام معلوماتي متكامل، والبحث عن الأفكار الإبداعية ودعمها ومتابعتها وتطويرها للاستفادة منها، أي إعادة تنظيم المعلومات والأفكار لحل المشكلات وتحسين الأداء؛

-**بطاقة المتابعة للسلوك الإبداعي:** تعني أن تقدم المنظمة بطاقات (دفاتر أول نماذج تسجيل) لمتابعة العملية الإبداعية للعاملين، حيث يتم تقييم العاملين بواسطة الموارد البشرية بالمنظمة (تقييم وظيفي) من خلال تسجيل ومتابعة ما يقدمونه من مقترحات لتطوير وتحسين مهامهم والأعمال التي يقومون بتنفيذها؛

-**القابلية للتغير:** وهي مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل؛²

-**الإحساس بالمشكلة:** يعتبر هذا العنصر أهم عناصر التفكير الإبداعي ، ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها واضحة ،وتحديدها تحديدا دقيقا ،والتعرف إلى حجمها وجوانبها و أبعادها واثارها ،،أهم ما في الأمر هنا الواقعية

¹ صابرة ريمة ، صابرة هدى ، أثر توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل ،مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة جيجل 2021/2020، ص ص 17-18

² حنين محمد شعيب، العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الأعمال والتكنولوجيا 2023، ص 381، 382

ورؤية الحقائق كما هي ، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، حيث أن التشعب بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث ، هو الذي يوحي بالإبداع ، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة ، ازدادت فرص التوصيل إلى أفكار جديدة نيرة ، ولذلك نجد أن العالم يخترع ويبدع في المجال الذي تخصص فيه ؛ لأنه يفهم هذا المجال جيدا ، ويتقن أبعاده ويتعمق فيه ويتحمس له؛

-**الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشرة للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع؛ لكونها المحرك الرئيس للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد اقتراح العديد من الأفكار؛

-**الأصالة:** وتعني القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة غير مألوفة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف، ويدركون العلاقات، ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداعي.¹

الفرع الثاني: استراتيجيات تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الاستراتيجيات:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ؛
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛

¹ خلاف مريم، أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة جيجل 2020/2021، ص14

-الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
 -مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه؛
 -الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
 -تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتهم وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها؛
 -تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية؛
 كما أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الإبداعية وأهمها ما يلي:

1-العصف الذهني:

الذي ابتكره (أو سيرون) ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الاسلوب
 -تجنب نقد أي فكرة؛
 - تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار؛
 -العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى¹؛
 ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة ليختار الأنسب منها.

2- أسلوب دلفي:

وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عديد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنيف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة²؛

3- إدارة الجودة الشاملة:

³وهي عبارة فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جمع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

4-حلقات الجودة

¹ طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة المورد البشرية في البنوك التجارية والأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، ص19

² طلال نصير، مرجع سابق، ص19

³فرات إسمي، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين حالة شركة صيدل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2015، ص 60

بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

5- أسلوب SWOT

يعتبر من الأساليب المشهورة، وهو عادة ما يستخدم في المؤسسات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمكن هذا الأسلوب من تنظيم الأفكار حيث يتم:

-تحديد الأفكار التي تمكن من استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة؛

-تحديد الأفكار التي تستخدم الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف؛

-الاستفادة من الأفكار التي تمكن من الاستخدام من استخدام نقاط القوة لتجنب الأخطار المتوقعة؛

-تحديد الأفكار التي تقلل من نقاط الضعف وتجنب الأخطار المتوقعة؛

- لقد أصبح الإبداع نشاطا حيويا لبقاء المؤسسة على تعبئة الذكاء المتوفر لدى المؤسسة أو في محيطها وهو مفهوم يمتد إلى مجموع نشاطات المؤسسة مثل: مناهج البيع والتسويق، الصيغ الجديدة للتمويل، استراتيجية أصلية للتنظيم والتسيير إلخ.

يتعين على المؤسسة المبدعة أن تعي منتوجها لا يباع دائما وأن محيطها متغير ذلك أن المشهد الاقتصادي يتعرض باستمرار لتعديل بسبب موجات الإبداع المختلفة.

المطلب الثالث: معوقات السلوك الإبداعي

نظرا لأن السلوك الإبداعي يعتبر من العناصر الأساسية لتطوير وتحسين ودفع المؤسسة إلى تحقيق نجاح وتحقيق الميزة التنافسية خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة، فإنه يصادف العديد من الصعوبات والعراقيل التي توجهها أي فرصة ما من شأنها إحداث التغيير، وهناك الكثير من العقبات حالت بين المبدعين وإنجاز إبداعاتهم منها ما يلي:

-هناك أيضا من لخص معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في نذكر منها النقاط الآتية:

-المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط؛

-عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير.

-مناخ العمل غير ملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين؛

-عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين؛

-تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين؛¹

-نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار؛

¹ بن ترباح إبراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المدربة العملية للاتصالات بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، ميدان علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة ورقلة

-التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول؛

-الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة؛

-غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.

-ضعف الكفاءة الفنية:

إن ضعف كفاءة الموظف من الناحية الفنية والمهنية وعدم إلمامه بجميع جوانب اختصاصه تجعل منه

شخصاً غير قادر على الإبداع، إذ عليه أن يكون ملماً بجميع التفاصيل التي تخص عمل قسمه بالإضافة إلى

معلومات عن آلية عمل الأقسام الأخرى مما يولد رؤية شمولية تحفز السلوك الإبداعي لديه؛

-ضعف الثقة بالنفس:

إن عدم ثقة الفرد بنفسه تحد من قدرته على الإبداع، عندها يخاف من وقوع الأخطاء ولا يعتمد مبدأ التجريب

-التهرب من المسؤولية:

يتهرب بعض العاملين من تحمل المسؤولية لعدم إحساسهم بالانتماء إلى المنظمة واعتقادهم بأنهم يقومون

بواجبهم بمجرد قضاء ساعات العمل المطلوبة منهم، فلا يرهقون أنفسهم بمحاولة المشاركة في إيجاد الحلول، كما

أن ضعف ثقة المنظمة بأفرادها والمبالغة بالعقوبات عند حصول الأخطاء هو ما يدفع بهم باتجاه هذا السلوك.

-عدم الشعور بالأهمية:

يعد هذا العائق من أخطر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على الإبداع، فهو لا يرى لوجوده في المنظمة

أهمية سوى القيام بأعمال روتينية يحفظها عن ظهر قلب ويمكن لأي موظف جديد القيام بها، على الإدارة الواعية

تجنب الوصول إلى هذه المرحلة وذلك من خلال تحفيز العاملين لديها وتقدير ما يقومون به من أعمال وإشعارهم

بذلك.

المبحث الثالث: مساهمة الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

تتبنى المؤسسات والمنظمات في العصر الحالي استراتيجيات متعددة لتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل،

حيث يُعتبر السلوك الإبداعي للعاملين من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام. ومن

بين العوامل التي تؤثر بشكل كبير في تنمية هذا السلوك الإبداعي هي الحوافز التي يوفرها صاحب العمل لموظفيه

تسعى الدراسات الأكاديمية إلى فهم كيفية تأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، وكيفية

تصميم وتنفيذ هذه الحوافز بشكل فعال لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والإبداع في العمل.

المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

الحوافز المادية وهي ذات الطابع المالي أو النقدي والتي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية تشجع

العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل وما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز

الراتب والمكافآت التشريعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح.

والحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة لإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي لا يليق مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية. وحيث لكل نوع من أنواع الحوافز المادية نوع خاص من التأثير على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ونذكر هنا:

- **الأجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية وكل ما كان كبيراً كلما أعطي رضا وظيفي أكبر؛
- **المكافآت:** وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء جهود غير عادية يبذلونها؛
- **مكافأة العمل الإضافي:** وهي الأعمال الخاصة بأوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي¹؛
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً لتحفيز؛
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة في الأجر كما يمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر
- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرها ويعتبر تخفيف الأعباء المالية.

- **العلاوة الدورية والاستثنائية:** وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- **السكن والمواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف عبء النفقات.
- **ربط الأجر بالإنتاج:** وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج وكلما زاد الإنتاج كلما زاد دخل العامل.

- **الضمان الاجتماعي أو بما يسمى مكافأة الخدمة:** وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية والتي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً.
- **وان حوافز العمل المادية هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشكل مادي والذي يتمثل خاصة في النقود بهدف حفظ العامل ودفعه لزيادة الإنتاجية كما ونوعاً مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة ماديته ملموسة مرتبطة بسلوكه فالفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة والجديدة سوف يقدم المزيد منها، أما إذا كان جزاء سلبياً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بالإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الإبداعي الذي أدى إلى هذه النتيجة.**

¹ أمل محمد مصطفى، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، جامعة عين شمس كلية التجارة، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 57 (الجزء الثاني)، سبتمبر 2020، ص 53

لذلك ركزت المؤسسات على أهم مواردها إلا وهو المورد البشري لخلق الدافعية والرغبة في العمل وتقديم دائما ما هو جديد من خلال إعداد نظام جيد وحوافز خاصة منها المالية في الزيادات السنوية ومعدلات الأجور المرتفعة تبث الحماس والإقدام في أعمالهم، واكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم دائما الى البحث عن طريق جديد وأساليب مختلفة في الإنتاج أو ما يسمى الابداع.¹

المطلب الثاني: أثر الحوافز المعنوية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

إن الحوافز المعنوية بمختلف أشكالها تؤثر على السلوك الإبداعي للأفراد داخل مؤسساتهم، وهذا من خلال حاجة هؤلاء الأفراد إلى الاعتراف بمجهوداتهم عن طريق التقديرات الممنوحة من رؤسائهم المباشرين وغير المباشرين وكذا زملائهم في العمل، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليل المعوقات التي تعترض سلوكياتهم الإبداعية وتعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز والعوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم ويسعون دوما إلى تبني سلوكيات إبداعية لتأدية أعمالهم كما يواجهون مشاكل العمل من خلال إتباع أساليب جديدة لحلها.

كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لإنجاز العمل باستقلالية وفاعلية، ومن ناحية أخرى عندما يولى القائد الثقة لمؤوسيه فإن ذلك يساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفاعلية التفكير والأداء الإبداعي، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. وعلى العكس تماما إذا ما شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون أخذ الموافقة على ذلك.²

المطلب الثالث: أثر الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

اولا: تأثير الحوافز الإيجابية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

• **الحوافز الإيجابية:** هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، العاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضى لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويتعدون عن السلبية منها، وهم

¹ خالد بن بلي ، محمد رباح ،أثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ،ص74،مرجع سابق

² خالد بن بلي ، محمد رباح ،أثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين ،ص74،مرجع سابق

يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، العاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم¹.

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه معدومة².

ثانياً: تأثير الحوافز السلبية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

• الحوافز السلبية تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به³.

وهي مجموعة عقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعامل المكلف به وفي الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل الحرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة بمعنى ان تكون الحوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد بعواقب الإهمال أو تقصير أو ضعف الإنتاجية فإن وجود نظام تأديبي في منشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة ألا وفيها نظام الحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستهزاء من قبل العاملين فالحافز السلبي تضمن نوعاً من العقاب، يجعل الشخص يخشى ارتكاب الخطأ حتى يتجنب العقوبة فيشكل إذن حافزاً لعدم وقوع في الخطأ، والمخالفة، ومن الناحية العالمية فإن

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 5 العدد 14، سنة 2019، ص 38

² وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية، رسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، سنة 1437هـ/2016م، ص 26

³ أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار -ENTP-، منكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد وتسير بترولي، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2014، ص 5

الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو حذر ولا يدفع للتعاون ولا علم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقعه في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من ناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل ،والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ومن أمثلة عن الحوافز السلبية: (الإنذار والردع - الخصم م الراتب- الحرمان من العلاوة- الحرمان من الترقية).

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

-إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائما.¹

-إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

-إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما مترددا أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

¹ قادري نسرین، ذہبی إكرام، أثر نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2022، ص15

الخلاصة

تطورت عملية التحفيز عبر الوقت بفضل التقدم في الفكر، حيث ظهرت مبادئ جديدة لنظام الحوافز في كل مرحلة، وتلعب الحوافز دورا مهما في تحفيز الأفراد وتعزيز أدائهم يمكن أن تكون الحوافز فردية أو جماعية، مادية أو معنوية وكذلك من المهم أن يشعر الفرد بالربط بين مجهوده والحوافز التي يحصل عليها ومع ذلك تواجه هذه الحوافز تحديات تعيق فعاليتها، وتحتاج المؤسسات إلى اتخاذ إجراءات للتغلب على هذه التحديات.

أيضا توصلنا في هذا الفصل إلى أن الإبداع يعتبر أمرا حيويا للمؤسسات ويتجلى الإبداع في سلسلة من السلوكيات التي تشمل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، ونظرا لأن المورد البشرية هي المصدر الرئيسي للإبداع فإنه من الضروري توفير أنظمة تشجعهم على ممارسة السلوكيات الإبداعية المناسبة، ومن بين أهم هذه الأنظمة نظام التحفيز سواء المادي أو المعنوي كلهما له الأهمية البالغة.

نظام التحفيز المادي والذي يشمل الرواتب والزيادات السنوية يعمل على تحفيز قدرات الفرد ويحثه على السعي للتميز والابتكار، أما النظام التحفيز المعنوي فيتجلى في تقدير المؤسسة والثقة الممنوحة سواء بين أفراد الفريق أو بين الفرد ومديره هذا النوع من التحفيز يساهم أيضا في تعزيز سلوك الإبداع والابتكار.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية

السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي

عمران

تمهيد:

عرضنا في الجانب النظري مختلف العناصر المتعلقة بالحوافز والسلوك الإبداعي، ولكي لا يكون هذا العمل معزولاً عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية (بلدية سيدي عمران) لقياس تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين.

يهدف البحث إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة الرئيسية.

تم توضيح سياق المؤسسة وتعريف مجتمع الدراسة وعينته.

تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليلها بواسطة استخدام ومن خلاله يتم الحصول على البيانات

اللازمة للتحليل الإحصائي، وتفسير النتائج بناء على الأدبيات SPSS برنامج الإحصاء

المتعلقة بالموضوع تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المحددة وتوفير نتائج قابلة للتفسير

والاستنتاجات التي يمكن تطبيقها في المجال العملي.

المبحث الأول: ماهية البلدية

تعتبر البلدية مؤسسة عمومية محلية مهمة كأحد قطاعات الدولة فهي تعنى بإدارة الشؤون المحلية في منطقة معينة، وتهدف البلدية إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين وموظفيها كمؤسسة مما يساعد في تماسك المجتمع وتطوره.

المطلب الأول: تعريف بلدية سيدي عمران

تعتبر بلدية سيدي عمران مؤسسة عمومية أنشأت في عام 1984 وتبلغ مساحتها 5552 كلم² وفقاً للإحصاءات التي تم إجراؤها في عام 1998 بلغ 1862 نسمة وبحسب بيانات إدارة التخطيط الولاية الوادي بتاريخ 31-12-2003

بلغ عددها سكانها 20332 نسمة ووفقاً لتقرير وزارة الصحة والسكان في عام 2005 بلغ 22463 نسمة.

ويتألف المجلس البلدي لبلدية سيدي عمران من 9 أعضاء يتم توزيعهم على نحو التالي:

-المكتب التنفيذي وعدد أعضائه (3)؛

-الجان القانونية للمجلس وعددها (3) لجان تمثيل القطاعات التالية:

-لجنة الاقتصاد والمالية والشؤون الإدارية عددها أعضائها (4)؛

-لجنة التهيئة العمرانية والتعمير والري والفلاحة وعدد أعضائها (5)؛

-لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية وعدد أعضائها (5) بالإضافة إلى لجنة الصفقات العمومية.

المطلب الثاني: نشأتها

كانت بلدية سيدي عمران سابقاً عبارة عن فرع بلدي تابع لبلدية الأم لمدة زمنية قصيرة وبعد التقسيم الأخير وفي سنة 1984 أنشئت بلدية سيدي عمران وفي نفس السنة بتاريخ 1984/12/05 انتخب أول مجلس شعبي بلدي يتألف من 12 عضو منبثق منه مكتب تنفيذي يتكون من 3 أعضاء ورئيس ونائبين يديران شؤون البلدية. بعد انتهاء الفترة الأولى في ديسمبر 1989 تم تشكيل مجلس مؤقت لمدة 6 أشهر يتألف هذا المجلس من ثلاثة أعضاء، ويديرون شؤون البلدية خلال هذه المرحلة الانتقالية، في يونيو 1990 تم انتخاب مجلس بلدي ثانوي تحت ظل التعددية الحزبية ويتألف من 9 أعضاء ينبثق من هذا المجلس مكتب تنفيذي يتكون من ثلاثة أعضاء، ويديرون شؤون البلدية.

في جوان 1995 بعد انتهاء الفترة الثانية تم تعيين المندوبية التنفيذية لمدة سنتين، من جوان 1995 إلى أكتوبر 1997 تتكون المندوبية التنفيذية من رئيس ونائبين وتدير شؤون البلدية خلال هذه المرحلة الانتقالية، في أكتوبر 1997 تم انتخاب مجلس بلدي ثالث للفترة الثالثة حتى أكتوبر 2002 وفي 10 أكتوبر 2002 تم انتخاب مجلس بلدي رابع يمارس مهامه حتى أكتوبر 2007.¹

¹ مكتب الأمين العام، بلدية سيدي عمران

المطلب الثالث: مهامها

هي الهيئة القاعدية الأولية التي يلجأ إليها المواطن لكل الحالات احتياجاته باعتبار رمز الدولة مهامها مختلفة ومتفرعة.

أ- اجتماعيا:

- المساعدات المالية لدوي الاحتياجات مثلا متضررين من الكوارث الطبيعية الحرائق والأمطار وغيرها

الخ؛

-تنظيم الأنشطة الثقافية والترفيهية في المجتمع مثل المهرجانات والمعارض؛

-تعزيز التوعية الصحية والبيئية والثقافية في المجتمع؛

-إدارة المساحات العامة مثل الحدائق والملاعب والمرافق الترفيهية؛

-مساعدة دوي الاحتياجات الخاصة مثل الأمراض المزمنة والمعوقين وخلق مناصب شغل.

ب- سياسيا:

-تنظيم قوائم الناخبين والسن التنظيم لقوائم الخدمة الوطنية؛

-تمثيل المجتمع المحلي في المؤتمرات والاجتماعات على المستوى الإقليمي والوطني؛

تنظيم الانتخابات المحلية وسير الحسن لها وإدارة عملية التصويت.

ج- اقتصاديا:

-التنمية في محيط البلدية؛

-تشجيع ودعم التجارة المحلية والأعمال الصغيرة والمتوسطة؛

-التهيئة العمرانية وتنمية البنية التحتية المحلية مثل طرق والمرافق العامة؛

-تطوير الخطط الاقتصادية المستدامة لتعزيز النمو المحلي؛

-الري والفلاحة والشؤون المالية والإدارية.¹

المبحث الثاني: عرض وتحليل الاستبيان:

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات

جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب

الإحصائية المتبعة في الدراسة.

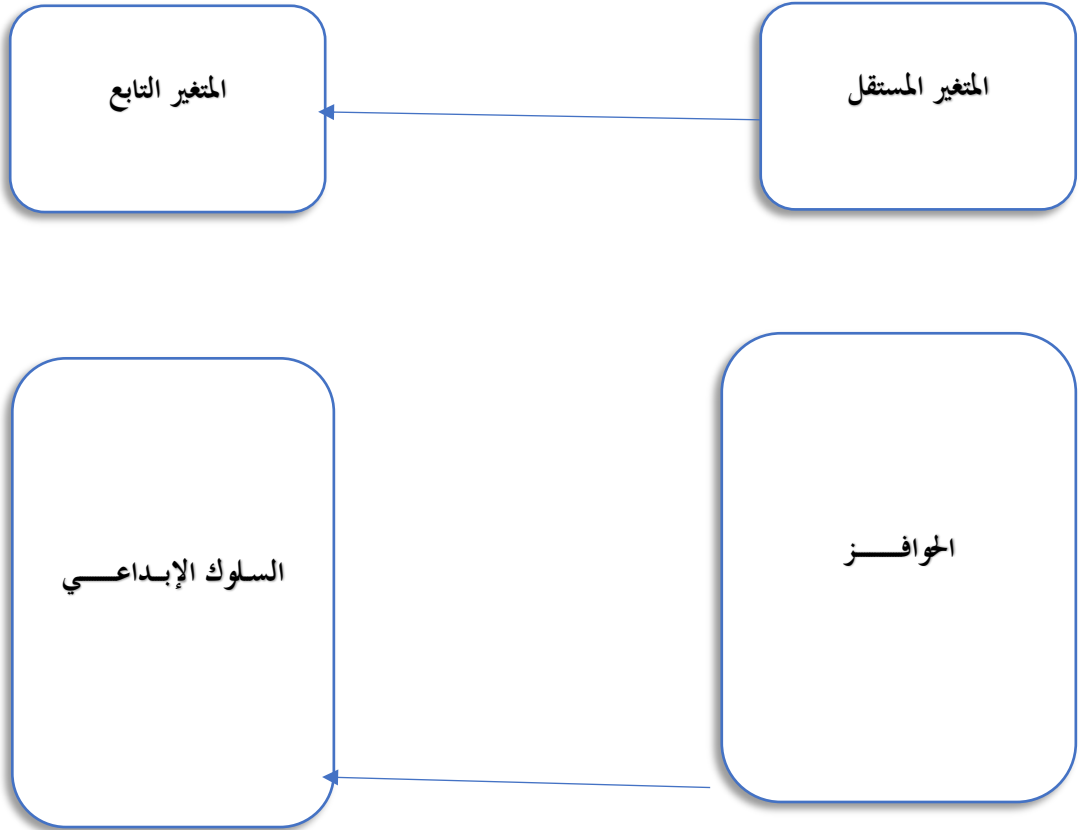
¹ مكتب الأمين العام، بلدية سيدي عمران

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض أنموذج الدراسة:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينة، أدوات جمع البيانات

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة موظفين بلدية سيدي عمران بمختلف رتبهم وقد تم اختيار عينة الدراسة من إدارات المؤسسة ورؤساء مكاتب ومصالح وموظفين من أجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود ظاهرة أو مشكلة البحثية والتي تدس فيه المشكلة وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.¹

ثانياً: عينة الدراسة:

-**العينة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً. تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفين بلدية سيدي عمران حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 45 موظف، تم رفض 05 استبيانات وتم استرجاع 40 استبيان وهي قابلة للتحليل.

ثالثاً: مناهج الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج الدراسية.

-منهج دراسة حالة:

يعني أسلوب دراسة حالة بدراسة حالة فرد أو جماعة ما أو منظمة عن طريق جمع معلومات والبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت عليها الخبرات الماضية لها لفهم جذورها. ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في اعداد الدراسة التطبيقية للوصول الى نتائج المتوخاة من اسقاط الجوانب النظرية لموضوع على أرض الواقع، إذا تم اعداد مقابلة مع الموظفين في مختلف مصالح البلدية بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة، اضافة الى استبيان الموزع على أفراد العينة.

-المنهج الإحصائي:

هو منهج علمي يعتمد على استخدام الوسائل الرياضية والحسابية والعمليات اللازمة الأخرى التي يعمل الباحث بموجبها على تجميع وتنظيم البيانات الرقمية ووصف هذه البيانات وتحليلها ثم تفسيرها لغرض الوصول إلى الهدف المنشود من البحث او الدراسة.²

-المنهج التحليلي:

هو أحد المناهج البحث العلمي والقائم على التحليل عنوان الدراسة ومضمونها، وتفسير والاستنتاج الدلالات المرادة وتقيم أصولها، واستخلاص النتائج، فهو ليس معنياً في كثير من الأحيان بالتعاملات المباشرة بقدر التعامل مع النصوص، وتفسير الغرض منه، وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.³

1 - ديو بولديفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997، ص 361.

2 - عبد الرحمن العزاوي، أصول البحث العلمي، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2015، ص 26.

3 - محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018، ص 123

رابعاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

• **المقابلة الشخصية:** من أجل الحصول على معلومات موثوقة حول الدراسة والتي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى حيث قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع بعض إدارات المؤسسة وتمت المقابلة مع أمين العام لبلدية المسؤول عن الموظفين، وذلك بطرح أسئلة متنوعة عليهم من أجل جمع بيانات ومعلومات عامة حول، وكانت لهذه المقابلات دور كبير في الحصول على المعلومات اللازمة والتي ساعدتنا في إجراء الدراسة الميدانية.

• **الاستبيان:** عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها.

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 26 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها كما يلي:

المحور الأول: يحتوي على متغيرات تتعلق بنظام الحوافز والذي احتوى على (07) عبارات.

المحور الثاني: يحتوي على المتغيرات تتعلق بالسلوك الإبداعي والذي احتوى على (07) عبارات.

المحور الثالث: يحتوي على متغيرات تتعلق بدور الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي والذي يحتوي على

(07) عبارات.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة من أجل الخروج بنتائج موثوقة، كما قام الباحثون بتقشير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لعمال

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي عمران

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تتحصل عليها الباحثون تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي. تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي " Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الجدول 1: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل لنشر، عمان،

ط1، 2006، ص47

-الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس،

السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة)

-الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل المتغير المستقل "الحوافز"

والمحور الثاني الذي يشمل أبعاد المتغير التابع "السلوك الإبداعي" وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو

موضح في الجدول:

الجدول 2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	المتغير المستقل	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الحوافز	1 - 7	7

المصدر: من إعداد الطلبة.

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول 3: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	المتغير التابع	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	السلوك الإبداعي	8 - 15	7
2	تأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي	16 - 22	7

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك

بعد تفرغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ الإحصاء الوصفي: تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

✓ الإحصاء الاستدلالي: عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا-كرونباخ".

• حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتاً، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائياً.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 - 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.7 - 0.8] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 40، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 4: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
21	0.603

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.603 فهي أكثر من 0.6 وبالتالي فإن درجة الاتساق مقبولة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات مقبول.

الجدول 5: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
7	0.629

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.629 فهي أكثر من 0.6 وبالتالي فإن درجة الاتساق مقبولة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات مقبول.

الجدول 6: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
14	0.799

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.799 فهي أكثر من 0.7 وبالتالي فإن درجة الاتساق جيدة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان جيد.

• معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.¹

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" Pearson بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية H0: لا يوجد ارتباط بمعنى $r \neq [-1, 1]$

• الفرضية H1: يوجد ارتباط بمعنى $r. = [-1, 1]$

الجدول 7: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

السلوك الإبداعي	الحوافز	معامل بيرسون	الحوافز
- 0.520**	1	قيمة sig	
0.001	-	N	
السلوك الإبداعي	الحوافز	معامل بيرسون	السلوك
1	- 0.520**	قيمة sig	
-	0.001	N	
** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الحوافز والمتغير التابع السلوك الإبداعي قيمة مرتفعة وقريبة من الـ 1 حيث بلغت القيمة -0.520 أي عند مستوى دلالة 0.001، مما

¹ مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص: 258.

يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع المجال المنتمي إليه وبما أن القيم محصورة بين 1- و 1 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.

الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة الاجتماعية ومستوى الدخل)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

حساب المدى: $(5 - 1 = 4)$ ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي $0.8 = 5 \div$ وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[1.8 - 01]	غير موافق تماماً
1.80]	غير موافق
2.60]	محايد
3.40]	موافق
4.20]	موافق تماماً
[5.00	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: ترتيب عبارات الاستبيان:

سنقوم بترتيب العبارات الخاصة بأبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي:

أ- ترتيب عبارات المتغير المستقل:

الجدول 9: ترتيب عبارات الحوافز حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
الحوافز -1	1.95	1.279		غير موافق	7
الحوافز -2	4.15	0.131		موافق	2
الحوافز -3	3.60	1.579		موافق	6
الحوافز -4	3.95	0.562		موافق	3
الحوافز -5	3.70	1.138		موافق	4
الحوافز -6	4.25	0.192		موافق تماما	1
الحوافز -7	3.60	1.576		موافق	5
بعد الحوافز	3.64	0.922	4	موافق	2

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الحوافز بلغ 3.642 بانحراف معياري يقدر بـ 0.9224 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 1.95 - 4.25، وقد كانت العبارة السادسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 4.25 وبانحراف معياري قدر بـ 0.192 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.95 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.279 أي في مستوى غير موافق، مما يدل على أنّ عبارات بعد الحوافز في اتجاه موافق.

ب-ترتيب عبارات المتغير التابع:

الجدول 10: ترتيب عبارات السلوك الإبداعي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
السلوك الإبداعي -1	4.40	0.246	5	موافق تماما	2
السلوك الإبداعي -2	3.45	1.279	4	موافق	7
السلوك الإبداعي -3	3.70	1.036	5	موافق تماما	6
السلوك الإبداعي -4	4.15	0.131	4	موافق	4
السلوك الإبداعي -5	4.05	0.644	4	موافق	5
السلوك الإبداعي -6	4.60	0.246	5	موافق تماما	1
السلوك الإبداعي -7	4.35	1.259	5	موافق تماما	3
بعد السلوك الإبداعي	4.10	0.6944	4	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات السلوك الإبداعي بلغ 4.10 بانحراف معياري يقدر بـ 0.6944 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.45 - 4.60، وقد كانت العبارة السادسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 4.60 وبانحراف معياري قدر بـ 0.246 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.45 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.279 أي في مستوى موافق، مما يدل على أنّ عبارات بعد السلوك الإبداعي في اتجاه موافق.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

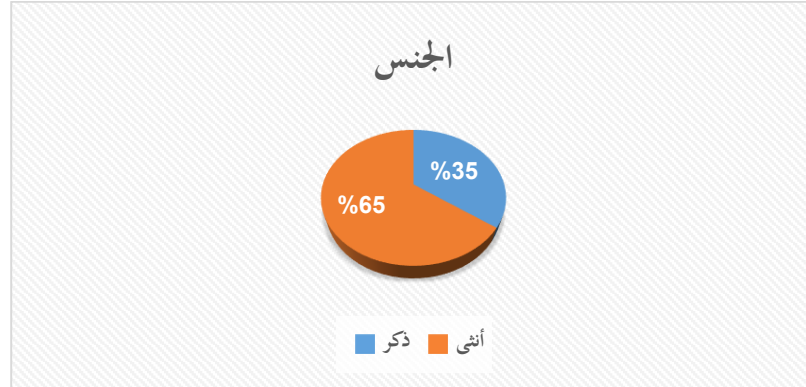
من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1.توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	35
أنثى	24	65
المجموع	40	100

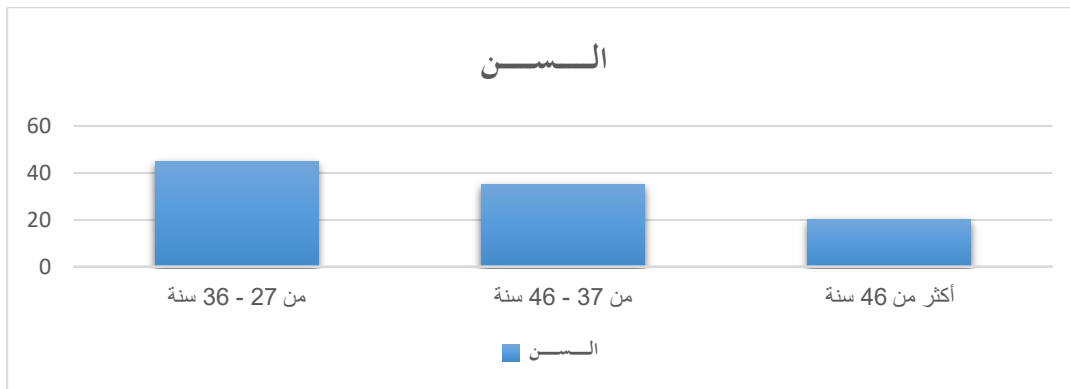
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS. أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:
الشكل (4): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS. من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن فئة الإناث هي الأكثر نسبة والتي تقدر بـ 65% في حين كانت فئة الذكور النسبة الأقل والتي قدرت بـ 35%.
2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:
الجدول 12: توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 27 - 36 سنة	18	45
من 37 - 46 سنة	14	35
أكثر من 46 سنة	08	20
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS. أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:
الشكل (5): تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي عمران

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [من 27 - 36 سنة] بنسبة تقدر بـ 45% ثم تليها فئة [من 37-60 سنة] بنسبة تقدر بـ 35%، في حين كانت فئة [أكثر من 46 سنة] نسبة والتي قدرت بـ 20%.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

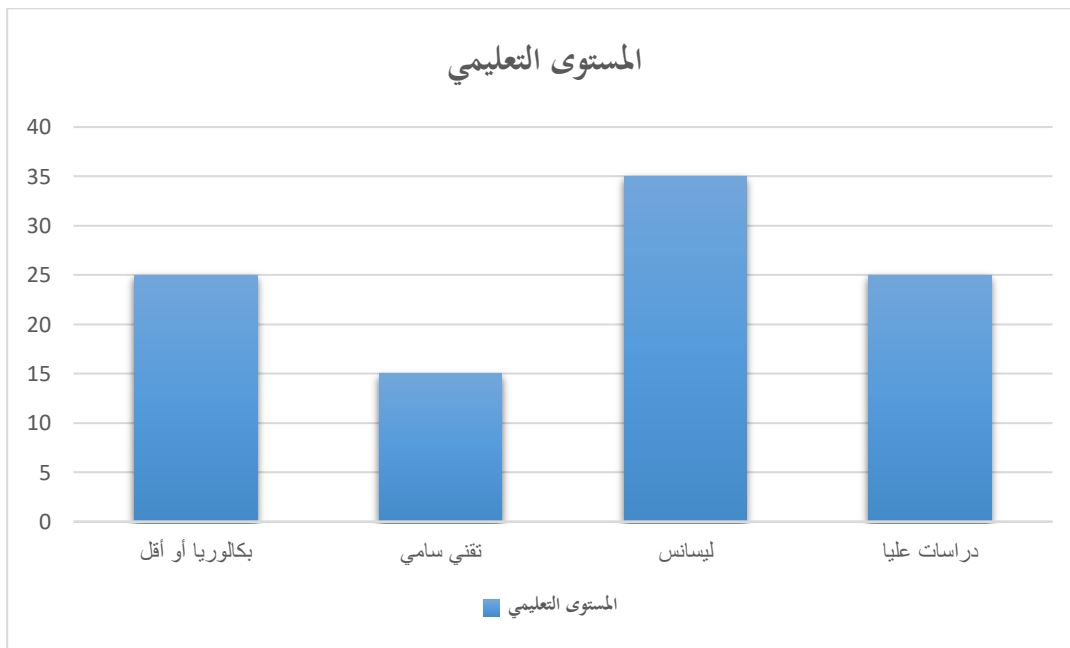
الجدول 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
25	10	بكالوريا أو أقل
15	06	تقني سامي
35	14	ليسانس
25	10	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (6): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة ليسانس بنسبة تقدر بـ 35% ثم تليها فئتي دراسات عليا وبكالوريا أو أقل بنفس نسبة والتي قدرت بـ 25% في حين كانت فئة تقني سامي الأقل نسبة والتي قدرت بـ 15%.

4. توزيع عينة الدراسة حسب المهنة

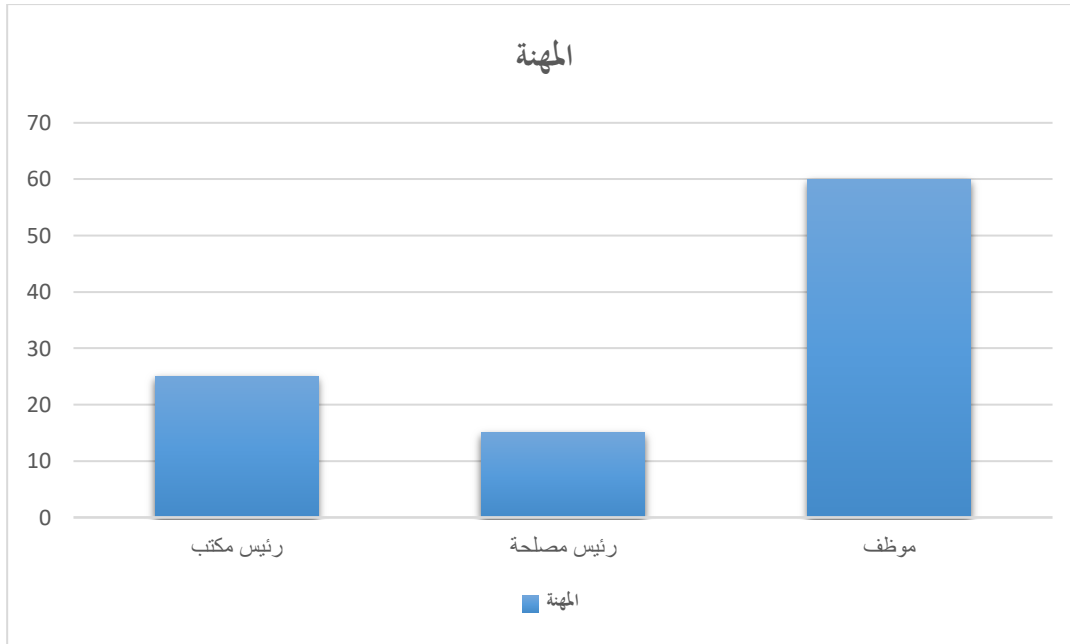
الجدول 14: توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مكتب	10	25
رئيس مصلحة	06	15
موظف	24	60
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (7): تمثيل أفراد العينة حسب المهنة:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [موظف] بنسبة تقدر بـ 60% ثم تليها

فئة [رئيس مكتب] بنسبة تقدر بـ 25%، في حين كانت فئة [رئيس مصلحة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 15%.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

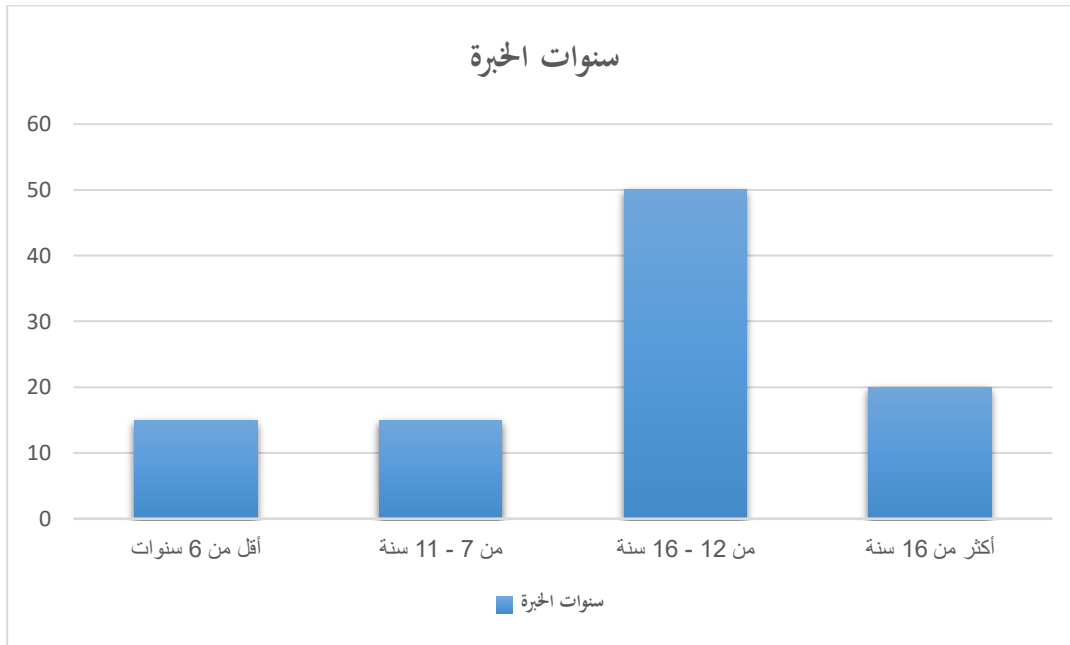
الجدول 15: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 6 سنوات	6	15
من 7 - 11 سنة	6	15
من 12 - 16 سنة	20	50
أكثر من 16 سنة	8	20
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (8): تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [من 12 - 16 سنة] بنسبة تقدر بـ

50% ثم تليها فئة [أكثر من 16 سنة] بنسبة تقدر بـ 20% في حين كانت فئتي [أقل من 6 سنوات] و[من 7 -

11 سنة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 15%.

6. توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

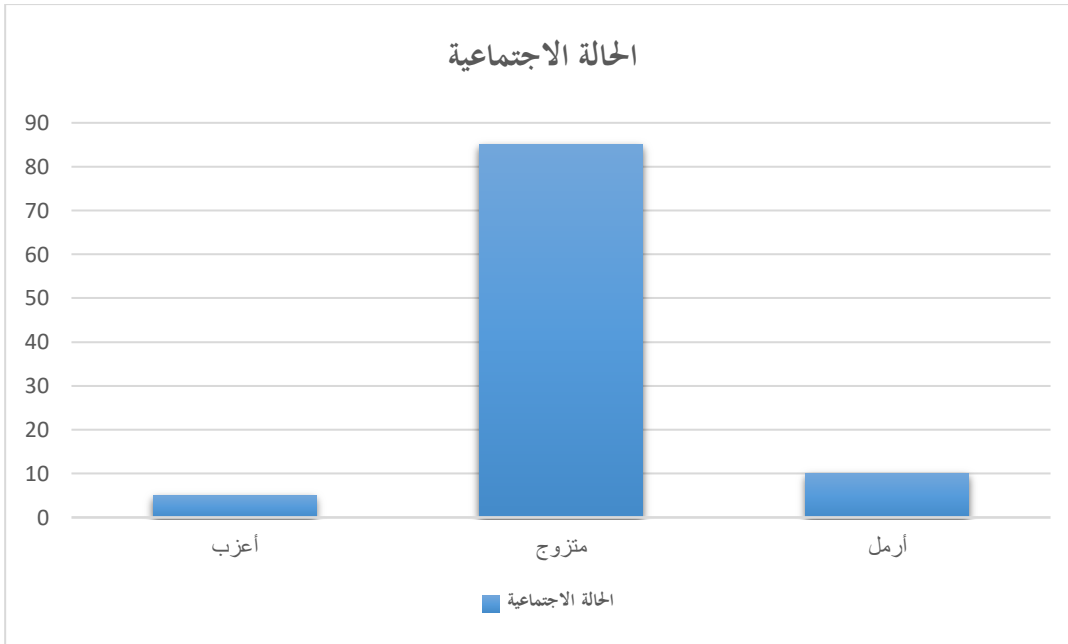
الجدول 16: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
5	02	أعزب
85	34	متزوج
10	04	أرمل
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (9): تمثيل أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [متزوج] بنسبة تقدر بـ 85% ثم تليها

فئة [أرمل] بنسبة تقدر بـ 10% في حين كانت فئة [أعزب] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 5%.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث الإجابة عن إشكالية الدراسة وذلك بتوضيح العلاقة التآثرية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، عبر إجراء اختبارات قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى: تؤثر الحوافز المادية بشكل كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية

سيدي عمران.

جدول 17: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المادية والسلوك الإبداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.344	1	1.344	6.873	0.013
البواقي	7.431	38	0.196	/	/
المجموع	8.776	39	/	/	/
R= 0.391 R ² = 0.153					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز المادية والسلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.391$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2= 0.153$ ، أي بتفسير نسبته 15.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 6.873 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين الحوافز المادية والسلوك الإبداعي

جدول 18: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز المادية والسلوك الإبداعي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	4.837	0.327	/	14.796	0.000
الحوافز المادية	- 0.259	0.099	- 0.391	- 2.622	0.013
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 4.837 + (-0.391)x$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي عمران

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين الحوافز المادية والسلوك الإبداعي في حين بلغت قيمة t -2.622 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز المعنوية بشكل كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران.

جدول 19: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	16.977	2.710	1	2.710	الانحدار	الحوافز المعنوية
/	/	0.160	38	6.066	البواقي	
/	/	/	39	8.776	المجموع	
$R = 0.556 \quad R^2 = 0.309$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.556$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.309$ ، أي بتفسير نسبته 30.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 16.977 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي.

جدول 20: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	قيمة t	β	الخطأ المعياري	B	النموذج
0.000	12.040	/	0.503	6.056	الثابت
0.000	- 4.120	- 0.566	0.129	- 0.531	الحوافز المعنوية
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 6.056 + (- 0.566) x$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لأثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بلدية سيدي عمران

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي في حين بلغت قيمة t 4.120- وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

المطلب الثالث: الفرضية الثالثة

الفرضية الرئيسية: تؤثر الحوافز بشكل كبير على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران

الجدول 21: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التحفيز والسلوك الإبداعي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير	الانحدار	1	2.372	14.075	0.001
	البواقي	38	0.169	/	/
	المجموع	39	/	/	/
R= 0.520 R ² = 0.270					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS

✓ نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التحفيز والسلوك الإبداعي

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين التحفيز والسلوك الإبداعي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.520$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2= 0.270$ ، أي بتفسير نسبته 27% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 14.075 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين التحفيز والسلوك الإبداعي.

الجدول 22: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التحفيز والسلوك الإبداعي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	5.660	0.447	/	12.655	0.000
التحفيز	- 0.461	0.123	- 0.520	- 3.752	0.001
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 5.660 - 0.520x$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين التحفيز والسلوك الإبداعي في حين بلغت قيمة t 3.752

- وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد أن قمنا بتفريغ وتحليل البيانات التي جاءت في محتوى الاستبيان، التي تم توزيعها على أفراد بلدية سيدي عمران، للاطلاع على نظرتهم وأراءهم نحو أنظمة الحوافز المتواجدة في مكان عملهم، وخصصت هذه الدراسة من أجل التعرف على مدى تأثير الحوافز بنوعيتها على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين فيها، حيث وجدنا من خلاله علاقة ارتباطية بين التحفيز والسلوك الإبداعي وكذلك وجود تأثير من متوسط إلى مرتفع من تأثير الحوافز على تنمية سلوك الإبداعي وجود سلوك إبداعي مرتفع لدى موظفين بلدية سيدي عمران .

خاتمة

نستج مما سبق بأن الحوافز هي أداة قوية يمكن أن تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة ويمكن القول إن تحفيز العاملين عاملا مهما في تحقيق النجاح وأهداف المؤسسة.

كذلك هناك اتفاق واسع على ان السلوك الإبداعي للعاملين له أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مساعدتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة فالإدارة الناجحة هي تلك القادرة على إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات الناتجة عن هذه التغيرات البيئية مما يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها. وينبع هذا النجاح بشكل كبير من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لمؤسسة، ولعل أهم هذه الموارد هو العنصر البشري ورغم أهمية هذا العنصر إلا انه يعتبر الأكثر تعقيدا إذ لا يمكن التنبؤ بكثير من سلوكياته، لذلك فإن فهم السلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا له أهمية كبيرة في رفع من مستوى المؤسسة وتحسين الأداء فيها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق أسلوب علمية للتحفيز سوء المادي والمعنوي بهدف خلق بيئة عمل محفزة تدفع العاملين نحو التطوير والإبداع.

وقد أكدت النتائج البحث المقدم على وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة بلدية سيدي عمران كما توضحه النتائج التالية:

• النتائج النظرية:

- فيما يتعلق بالحوافز هناك تعدد في التعريفات مثلما أشير إليه، وذلك يعود إلى اختلاف زوايا النظر التي ينظر منها الباحثون؛

- هناك اتفاق على أهمية الحوافز في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم؛

- أنواع الحوافز المتنوعة المادية والمعنوية لها تأثيرات مختلفة على السلوك الإبداعي للعاملين، وهذا ما تم التأكيد عليه في نتائج البحث؛

- كذلك تعددت تعاريف حول السلوك الإبداعي يشير إلى عدم وجود اتفاق موحد على تعريفه وهذا راجع إلى اختلاف المجالات العلمية التي تتناوله؛

- تؤكد نتائج الدراسة المقدمة على أهمية الحوافز المادية والمعنوية فب تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في بلدية سيدي عمران؛

- تعتبر سياسية تنمية السلوك الإبداعي سياسة تتبعها المؤسسات من أجل رفع مستوى أداء العاملين لديها؛

- سلوك الفرد متغير ويصعب التنبؤ به وتحكم فيه، فكتسابه سلوك أو مهارة إبداعية لا يعني بالضرورة اكتسابه جميع السلوكيات والمهارات الإبداعية الأخرى.

• النتائج التطبيقية:

- توصلنا في الجانب النظري إلى نتائج التالية:

- بلدية سيدي عمران تعتمد على نظام الحوافز في تسير موظفيها؛

- من خلال نتائج نلاحظ وجود علاقة إرتباطية قوية جدا بين التحفيز و سلوك الإبداعى حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون $R=0.520$
- توضح نتائج وجود تأثير مادي ومعنوي مرتفع وكبير لتأثير الحوافز على تنمية السلوك الإبداعى ؛
- توضح نتائج كذلك وجود مستوى مرتفع للتحفيز من وجه نظر العاملين.
- **توصيات:**
- ضرورة تبني المؤسسات المختلفة نظاما فعالا للحوافز يعمل على مكافأة العاملين الكفؤ، ويحفز العاملين على تحسين مستوى أدائهم وتنمية إبداعهم؛
- توصية المؤسسات المختلفة بضرورة الوعي بمفهوم الحوافز خاصة الحوافز المادية لما له من فوائد على تنمية السلوك الإبداعى للفرد؛
- ضرورة تفعيل نظام الحوافز المعنوية بشكل أكبر وتعديله لأن له فوائد كثيرة؛
- ضرورة استغلال الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة وعدم تقيدها من خلال معتقدات وعقبات وغيرها تعيق إبداعها؛
- ضرورة التدريب على الإبداع والابتكار والتطوير والإستراتيجيات الجديدة في نشاط المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. الكتب:

- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، عمان الأردن، دار الأيام لنشر والتوزيع، 2014.

- دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997.

- راوية حسن، علي عبد الهادي، صالح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2009.

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل لنشر، عمان، ط1، 2006.

- محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018.

- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، عمان، دار الرية للنشر والتوزيع، سنة 2015، ص 11، 12.

- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) سنة 2000م

2. المجلات:

- امل محمد محمد مصطفى، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الابداع والابتكار الاداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، جامعة عين شمس كلية التجارة، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 57 {الجزء الثاني}، سبتمبر 2020.

- بربار نور الدين، بن مسعود ادم، لرايدي سفيان، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12 العدد 02، الجزائر 2021.

- حنين محمد شعيب، العلاقة بين معوقات الاتصال التنظيمي والسلوك الإبداعي في ضوء الدور الوسيط لنمط الحياة الرقمي للعاملين، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الأعمال والتكنولوجيا 2023.

- زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال الشركة سونلغاز تيارت، مجلة معيد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، جامعة تيارت، المجلد 24 العدد 1، الجزائر، 2021.

- زيان موسى مسعود، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وحدة الأنابيب المصغرة PTS كأنموذج، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، الجزائر 2021.

- سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، مريم لبوخ، استراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2020.
- علي مصطفى علي الزواهره، محمد سليم خليف الشورة، أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية الدور المعدل للحوسبة في المصارف التجارية الأردنية، مجلة مقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد الثامن العدد 1، 2022.
- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 5 العدد 14، 2019.

3. الرسائل الجامعية

- أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار -ENTP-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2014.
- بن تزيح إبراهيم، أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ميدان علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2017.
- جيدل فريدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
- خالد بن بلي، محمد رباح، أثر الحوافز على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية -جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيجل 2014.
- خلاف مريم، أثر الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي دراسة حالة العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل 2021.
- خولة خبار، نصيرة سكينه، الحوافز المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال، دراسة ميدانية - المركب الرياضي الجوازي 19 مارس بالوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمى لخضر بالوادي، 2022.
- صابة ريمة، صابة هدى، أثر توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2020.
- عبد الرحمن العزاوي، أصول البحث العلمي، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2015.

- علي رحال، فاتح سعيدان، أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس-وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020.

- فرات أسمي، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين حالة شركة صيدل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2015.

- قادري نسرين، ذهبي إكرام، أثر نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2022.

- هيا أتيرة، فهيمة ضميش، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي، دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس -مذكرة مكملة لنيل درجة البكالوريوس قسم التسويق، نابلس، فلسطين، 2011.

- وليد شفيق علي البيضة، تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية الضفة الغربية، رسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2016.

4. الملتقيات:

_ طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة المورد البشرية في البنوك التجارية والأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة.

قائمة الملاحق

الملاحق

بعد التحية:

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الاستبيان التالي والمتعلق بالتحضير لمذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، مع العلم أن المعلومات التي ستقدم من طرفك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تعاونكم مسبقاً.

في الأخير نشكر

القسم الأول: البيانات العامة

1- الجنس

ذكري أنثى

2- العمر

أقل من 26 سنة من 27 إلى 36 سنة

من 37 إلى 46 سنة أكثر من 46 سنة

3- المؤهل العلمي

بكالوريا أو أقل تقني سامي

لسانس دراسات عليا

4- الخبرة الوظيفية

6 سنوات فأقل من 7 سنوات إلى 11 سنة

من 12 سنة إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

5- الحالة الاجتماعية

أعزب (ة) متزوج (ة)

مطلق (ة) أرمل (ة)

6- المستوى الوظيفي:

رئيس مكتب (ة) رئيس مصلحة(ة)

موظف (ة)

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان

القسم الثاني: عبارات خاصة بالموضوع

المحور الأول: عبارات خاصة بالحوافز

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الإجراءات التي تضعها الإدارة للعمال تثير الرغبة لديهم للقيام بالعمل كفاءة وبدل جهد أكبر					
02	زيادة في مدخولات العاملين تعني زيادة الإنتاجية					
03	تقوم المؤسسة بإشباع حاجات العاملين والرفع من معنوياتهم					
04	يتم تحسين ظروف العمل المادية بشكل مستمر لتحفيز الموظفين على تمسك بالعمل					
05	تقوم المؤسسة بتقديم الأوسمة والميداليات للمستحقين					
06	العمل الذي تمارسه يشعرك باحترام وتقدير ذاتك					
07	تكلف المؤسسة القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي					

المحور الثاني: عبارات خاصة بالسلوك الإبداعي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
08	تمتلك القدرة على توليد أفكار جديدة					
09	تمتلك سرعة التفكير في إيجاد حلول عند حالات الطارئة					
10	لديك القدرة على طرح عدة بدائل لحل المشكلة المروضة أمامك					
12	لديك القدرة على إيصال وجهة نظرك بشكل صحيح للأخرين					
13	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشاكل التي يعاني منها الموظفين الآخرون في العمل					
14	تقوم بتطبيق أفكار وطرق جديد ومتطورة في العمل					
15	وقع المشاكل في مكان العمل لا يجعلك تتوقف عن العمل بل تتجاوز حتى يستمر العمل					

المحور الثالث: عبارات خاصة بدور الحوافز في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	الحوافز تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم					
17	حوافز العقاب وتهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في اتجاه المرغوب فيه					
18	تتبنى المؤسسة استراتيجية الحوافز لتعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل					
19	تحقق الحوافز التفاعل بين الفرد والمنظمة مما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة					
20	تعمل الحوافز على منع شعور العامل بالإحباط في المؤسسة					

الملاحق

					21 الحوافز كافية بدفع العامل على المثابرة وتنمية سلوكه الإبداعي ورفع مستوى الأداء للمؤسسة التي يعمل بيها
					22 العقاب مفروض من المؤسسة يجعل الفرد متردد في إبراز أفكاره الإبداعية والخوف من تنميتها

ملحق رقم (02): نتائج الاستبيان عن طريق ال SPSS

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,469	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	79,25	29,936	,085	,470
a2	77,05	30,203	,486	,435
a3	77,60	36,144	-,361	,578
a4	77,25	29,833	,229	,442
a5	77,50	39,333	-,613	,605
a6	76,95	28,664	,726	,404
a7	77,60	36,041	-,355	,577
b1	77,20	28,472	,280	,426

الملاحق

b2	77,00	28,410	,363	,416
b3	77,45	24,767	,748	,328
b4	77,30	29,138	,160	,451
b5	77,80	24,472	,585	,339
b6	77,70	26,472	,364	,397
b7	76,65	27,926	,768	,389
w1	76,80	29,497	,468	,424
w2	77,75	34,962	-,297	,553
w3	77,50	31,949	-,062	,498
w4	77,05	31,126	,250	,453
w5	77,15	28,746	,327	,423
w6	76,60	30,913	,201	,453
w7	76,85	23,926	,645	,322

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	7

Statistiques de total des éléments

الملاحق

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	23,25	8,808	,584	,494
a2	21,05	14,921	-,373	,691
a3	21,60	6,605	,902	,313
a4	21,25	13,013	,081	,656
a5	21,50	11,333	,214	,636
a6	20,95	14,408	-,177	,678
a7	21,60	7,426	,731	,411

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	14

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
b1	52,00	38,872	,360	,791
b2	51,80	38,523	,480	,782
b3	52,25	35,577	,720	,761

الملاحق

b4	52,10	35,477	,563	,772
b5	52,60	32,656	,789	,747
b6	52,50	34,000	,635	,764
b7	51,45	39,433	,698	,777
w1	51,60	40,964	,455	,788
w2	52,55	42,408	,028	,825
w3	52,30	42,677	,029	,820
w4	51,85	41,772	,471	,791
w5	51,95	39,638	,370	,790
w6	51,40	43,528	,050	,806
w7	51,65	35,105	,582	,770

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
a1	40	1,95	1,279
a2	40	4,15	,131
a3	40	3,60	1,579
a4	40	3,95	,562
a5	40	3,70	1,138
a6	40	4,25	,192
a7	40	3,60	1,579
N valide (liste)	40		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
b1	40	4,00	,923
b2	40	4,20	,677
b3	40	3,75	,808
b4	40	3,90	1,221
b5	40	3,40	1,272
b6	40	3,50	1,385
b7	40	4,55	,254
w1	40	4,40	,246
w2	40	3,45	1,279
w3	40	3,70	1,036
w4	40	4,15	,131
w5	40	4,05	,664
w6	40	4,60	,246
w7	40	4,35	1,259

الملاحق

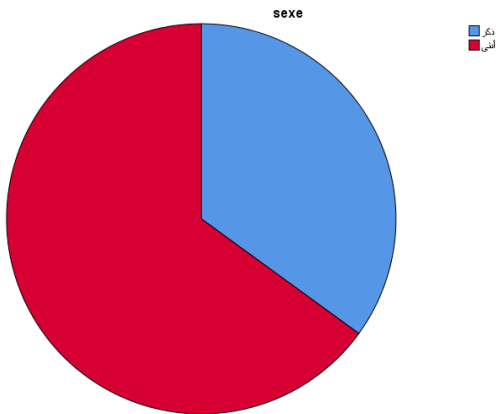
N valide (liste)	40
------------------	----

Fréquences

Statistiques

sexe		
N	Valide	40
	Manquant	0

		sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	35,0	35,0	35,0
	أنثى	26	65,0	65,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques

		age	niveau	experien	situation_fm	job
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملاحق

Valide	من 27 - 36 سنة	18	45,0	45,0	45,0
	من 37 - 46 سنة	14	35,0	35,0	80,0
	أكثر من 46 سنة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

niveau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	10	25,0	25,0	25,0
	تقي سامي	6	15,0	15,0	40,0
	ليسانس	14	35,0	35,0	75,0
	دراسات عليا	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

experien

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات أو أقل 6	6	15,0	15,0	15,0
	من 7 سنوات إلى أقل 11 سنة	6	15,0	15,0	30,0
	من 12 - 16 سنة	20	50,0	50,0	80,0
	أكثر من 16 سنة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

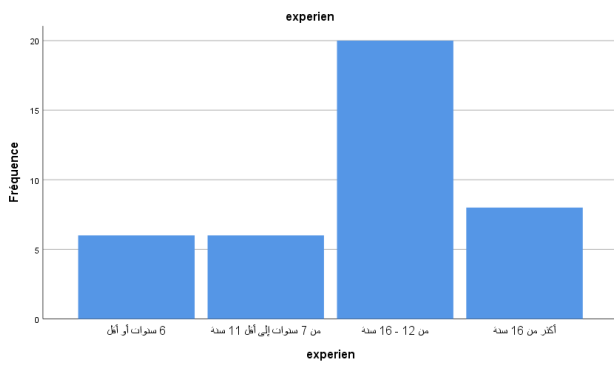
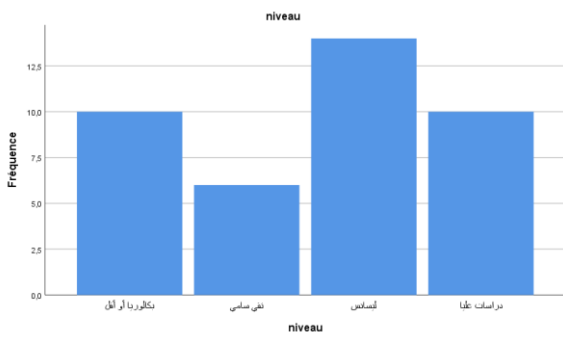
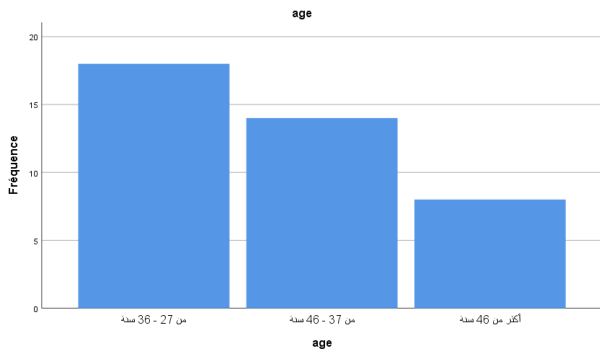
situation_fm

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب (ة)	2	5,0	5,0	5,0
	متزوج (ة)	34	85,0	85,0	90,0
	أرمل (ة)	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

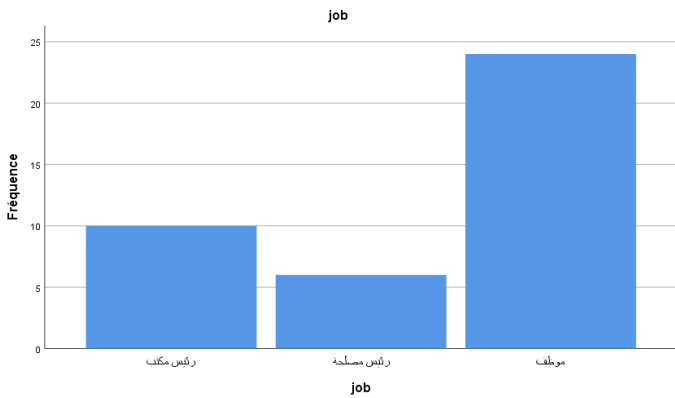
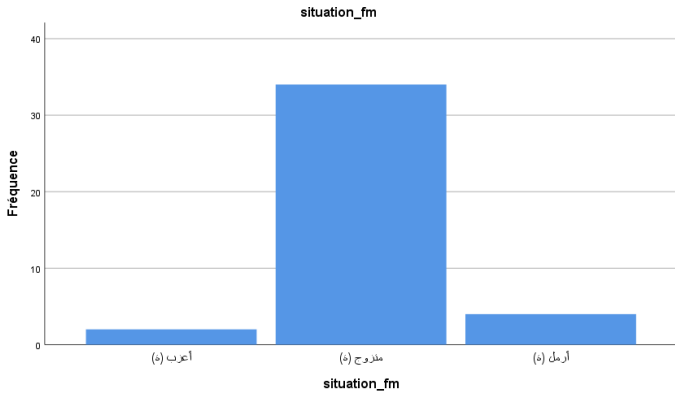
job

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مكتب	10	25,0	25,0	25,0
	رئيس مصلحة	6	15,0	15,0	40,0
	موظف	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Graphique à barres



الملاحق



Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	40	3,6000	,53472	,08455

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 1

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	30,752	39	,000	2,60000	2,4290	2,7710

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	40	4,0000	,47436	,07500

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 1

الملاحق

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y	39,999	39	,000	3,00000	2,8483	3,1517

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,391 ^a	,153	,131	,44223

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,344	1	1,344	6,873	,013 ^b

الملاحق

de Student	7,431	38	,196		
Total	8,776	39			

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,520 ^a	,270	,251	,41051

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,372	1	2,372	14,075	,001 ^b
	de Student	6,404	38	,169		
	Total	8,776	39			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,837	,327		14,796	,000
	X1	-,259	,099	-,391	-2,622	,013

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,291	,39953

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,710	1	2,710	16,977	,000 ^b
	de Student	6,066	38	,160		
	Total	8,776	39			

الملاحق

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)		6,056	,503		12,040	,000
	X2		-,531	,129	-,556	-4,120	,000

a. Variable dépendante : Y