



جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانه
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
علوم التسيير



الحوافز وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة 281 بخميس مليانه

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
بلال بغدادي

إعداد الطالبين:
لندار وفاء
زحاف فهيلة

لجنة المناقشة المكونة من:

- أ. عبد الحميد رولامي (أستاذ مساعد أ - بجامعة الجبالي بونعامه) رئيسا.
- ب. بلال بغدادي (أستاذ مساعد أ - بجامعة الجبالي بونعامه) مشرفا ومقررا.
- ت. عبد القادر بوكريطة (أستاذ مساعد ب - بجامعة الجبالي بونعامه) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2019 - 2020



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الحوافز وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 بخميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
بلال بغدادي

إعداد الطالبتين:
لندار وفاء
زحاف فهيلة

لجنة المناقشة المكونة من:

- أ. عبد الحميد رولامي (أستاذ مساعد أ - جامعة الجبلاي بونعامة) رئيسا.
- ب. بلال بغدادي (أستاذ مساعد أ - جامعة الجبلاي بونعامة) مشرفا ومقررا.
- ت. عبد القادر بوكريطة (أستاذ مساعد ب - جامعة الجبلاي بونعامة) ممتحنا.

الإهداء

إلى من كانا لي دفئا في برد الشتاء، ونورا في الليالي الظلماء، وسندا وعونا عند التعب والشقاء

إلى من حصدا الأشواك حافيين ليمهدا لي سبيل العلم

أمي وأبي

إلى مؤنسات الروح وبلسم الجروح أخواتي الغاليات، وعزوتي وسندي وقوتي في الحياة إخوتي الأعزاء

فراشتي الصغيرة إكرام

صديقاتي اللواتي جمعتنا الحياة وتقاسمن معي أجمل اللحظات والذكريات أحلام، أمينة، هاجر، حنان،

سمية، مريم، وفاء، فاطمة، زوليخة.

إلى كل من سهر وأفنى عمره في خدمة الإسلام ودراسة علومه وسعى لنشره في مشارق الأرض ومغاربها.

فهيئة

الإهداء

الحمد لله الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح بكل تقدير وعرفان

أهدي عملي المتواضع إلى من كانا لي سندا وعونا في الحياة

إلى من كانا لي رمز المحبة والعطاء

إلى من علماني معنى الصبر والإصرار والمثابرة والاجتهاد

إلى أمي وأبي الغاليين

كما أهدي عملي إلى من هم مصدر سعادتي في الحياة وتحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى إخوتي وأخواتي

أحلام ومحمد أمين ورائيا وعبد الجليل

كما أهدي تحياتي إلى من كانت معي على طريق النجاح والخير صديقتي العزيزة فهيلة

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل طالب علم.

وفاء

شكر وعرهان

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم فالحمد والشكر لله الذي وفقنا على إتمام إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الكريم بغدادى بلال على قبوله الإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة لكي يسير هذا البحث على المسار الصحيح، كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر الوكالتين 281 و 267 على المعلومات التي قدموها لنا لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث.

كما نتقدم بالشكر والعرهان إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولها مناقشة بحثنا المتواضع، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والجزيل والعرهان إلى كل أساتذتنا الكرام الذين تدرجنا عندهم طيلة فترة دراستنا ولكم منا فائق الإحترام والتقدير. وإلى كل الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد نقول لهم شكرا جزيلاً لكم.



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267 بخميس مليانة، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز والإبداع الإداري لدى العاملين في البنك وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 35 عامل شملت المدراء ورؤساء المصالح والموظفين الإداريين، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين الحوافز (المادية، المعنوية، الإيجابية) والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الإبداع الإداري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

Abstract :

This study aims to recognize the effect of motives on administrative creativity of employees of the Bank for Agriculture and Rural Development, it also aimed to identify the reality of motives and administrative creativity among the employees of the bank by using the descriptive and analytical approach, and to achieve the objectives of this study the study questionnaire was designed as a means of collecting the necessary data. Were distributed to random sample formed of 35 employees include directors, precinct chefs, and executives. The questionnaire data was analyzed on the spss program through the use of some statistical methodes appropriate to the study hypoteses and questions, the study reached on the following results :

- There is a statistically significant relationship at the level of significance $a = 0.05$ between motives (material, moral, positive) and administrative creativity in the bank for Agriculture and Rural Development.
- There is no statistically significant relationship at the level of significance $a = 0.05$ between negative motives and administrative creativity in the bank for Agriculture and Rural Developmen.

Key Words: Motives, Administrative Creativity, Bank for Agriculture and Rural Development.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الدراسة النظرية والتطبيقية للحوافز والإبداع الإداري	
06	المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز والإبداع الإداري
06	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز
16	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الإبداع الإداري
23	المبحث الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري
23	المطلب الأول: دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري
25	المطلب الثاني: أهمية الحوافز في المنظمات المبدعة
27	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحوافز والإبداع الإداري
27	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
30	المطلب الثاني: موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للحوافز والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالة 281	
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
35	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
38	المطلب الأول: عرض النتائج والتحليل الوصفي لمحاوِر الدراسة
49	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
54	خاتمة عامة
58	قائمة المراجع
62	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	عدد استثمارات الاستبيان	01
37	مقياس ليكرت الخماسي	02
37	معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات المقياس	03
37	درجة الموافقة	04
38	اختبار التوزيع الطبيعي	05
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	07
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
41	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	09
42	تقييم الحوافز المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	10
43	تقييم الحوافز المعنوية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	11
44	تقييم الحوافز الإيجابية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	12
45	تقييم الحوافز السلبية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	13
46	تقييم الإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	14
49	اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز المادية والإبداع الإداري	15
50	اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري	16
50	اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري	17
51	اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري	18

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	هرم ماسلو للحاجات	01
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	03
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
41	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	05

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	استمارة الاستبيان	01

مقدمة عامة

تواجه بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة العديد من التحديات نتيجة انفتاح المؤسسات الاقتصادية باختلافها على الأسواق الخارجية وظهور التكتلات الاقتصادية وثورة المعلومات بالإضافة إلى التطورات المتسارعة التي تشهدها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ما أدى إلى زيادة شدة المنافسة على مستوى بيئة الأعمال وأصبحت تعرف بالتعقيد ولا استقرار، وهذا ما جعل المؤسسات تغير توجهاتها من تركيز جهودها نحو امتلاك الموارد المادية إلى السعي نحو الحصول على مورد بشري كفاء وفعال، حيث أصبح يعتبر العنصر البشري موردا هاما وأساسيا في المؤسسة كما يعد المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية، حيث من خلاله تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية إلا أن توفر المؤسسات على الموارد البشرية ذات كفاءات ومهارات عالية لا يعد أمرا كافيا لنجاحها وتطورها، بل لابد أن يعمل المسيرين على توفير البيئة المناسبة والمناخ الملائم الذي يشجع الأفراد داخل المؤسسة لبذل المزيد من الجهد في أداء أعمالهم وبثير دوافعهم نحو العمل بكفاءة وفعالية، وتعد الحوافز من أهم الوسائل والأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز عمالها وتشجيعهم على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما عندهم من قدرات ومهارات، كما تنمي فيهم الشعور بالطمأنينة والرضا والاستقرار داخل المؤسسة وتشعرهم بالانتماء.

فالعنصر البشري هو الوسيلة التي تتمكن المؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، ففي ظل المنافسة العالمية أصبح لزاما عليها أن تتبنى طرق وأساليب جديدة تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي على باقي المؤسسات المنافسة لها، لذا أصبح الإبداع يعد ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى ضمان بقائها واستمرارها، ففي ظل التغيرات والتحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أصبح لزاما على المسيرين أن يعملوا على تشجيع أفرادهم على الإبداع ودفعهم نحو تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وذلك بهدف التمكن من تقديم حلول ومخرجات إبداعية، وهذا ما جعل الإبداع الإداري يحظى بأهمية كبيرة من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة، فهو أداة هامة وأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، إلا أن الأمر أصبح لا يقتصر فقط على المؤسسات الخاصة بل أصبح من الضروري على المؤسسات العامة أن تعمل على تغيير وتطوير أساليبها التسييرية التقليدية إلى أساليب حديثة تمكنها من مواكبة التقدم العلمي والتقني، وكذلك تعمل على فتح المجال أمام عمالها للتجديد والإبداع، ونظرا لأهمية الموضوع خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي لازالت تعرف تخلفا كبيرا بالمقارنة مع المؤسسات العالمية، الذي أصبح من الضروري أن تتركب عجلة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي، ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من بين المؤسسات المالية العمومية في الجزائر والتي لها دور كبير في الاقتصاد الوطني، ونظرا للتغيرات والتطورات المتسارعة أصبح الإبداع ضروري بالنسبة لها من أجل خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الناشطة في نفس مجالها.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما أثر الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة 281 بخميس مليانة؟

وقصد تسهيل الدراسة والتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة تس عى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود بالحوافز والإبداع الإداري ؟

- ما مدى تأثير الحوافز المادية على الإبداع الإداري ؟
 - ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على الإبداع الإداري ؟
 - ما مدى تأثير الحوافز الإيجابية على الإبداع الإداري ؟
 - ما مدى تأثير الحوافز السلبية على الإبداع الإداري ؟
 - ما هو واقع الحوافز والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الوكالة 281 بخميس مليانة ؟
- ثانيا: فرضيات البحث:**

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات للأسئلة الفرعية التي سيتم اختبارها من خلال البحث وتمثل فيما يلي:

- الحوافز هي عبارة عن مثيرات خارجية تستخدمها المؤسسات لتحريك دوافع العاملين وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية، أما الإبداع الإداري فهو عبارة عن مجموعة من الأفكار والممارسات تتبناها المؤسسات بهدف تقديم منتجات جديدة أو إيجاد طرق وأساليب جديدة أو العمل على حل المشكلات بطريقة جديدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الحوافز للعاملين تتمثل في الأجر القاعدي وعلاوات مالية، والشكر والثناء، وتوفير تأمينات مختلفة، أما الإبداع الإداري فهو لا يحظى باهتمام كبير من قبل البنك.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- رغبة في إشباع الفضول الشخصي حول موضوعي الحوافز والإبداع الإداري والتعمق أكثر فيهما.
- قلة الدراسات التي عالجت موضوع أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية.
- مدى ملاءمة متغيرات الدراسة مع التخصص المدروس بهدف الإثراء المعرفي حول هذا الموضوع.

رابعا: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية حول الحوافز والإبداع الإداري.
- التعرف على أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري.
- التعرف على أثر الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- التعرف على واقع الحوافز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري للعاملين فيه.

خامسا: أهمية البحث:

تتبع أهمية موضوع الحوافز وأثرها على الإبداع الإداري للعاملين من حاجة المنظمات العامة إلى الحوافز باعتبارها من أهم الطرق النشطة لتشجيع العاملين ودفعهم إلى الأداء المتميز والحصول على أفضل ما لديهم، وكذلك ضرورة

تفعيل الإبداع الإداري في مختلف المستويات الإدارية باعتباره مفتاح النجاح الذي يضمن لها التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الريادة والبقاء في القمة.

سادسا: حدود البحث:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267 بخميس مليانة.

- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من أواخر سنة 2019 إلى غاية سنة 2020.

سابعا: منهج البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق الأهداف المرجوة من البحث من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي فبما أن الدراسة تتكون من جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي فذلك يستوجب اعتماد المنهج الوصفي في الجزء النظري لتوضيح الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، أما في الجزء التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك لتحليل النتائج المتحصل عليها من استمارة الاستبيان.

ثامنا: صعوبات البحث:

تتمثل أبرز الصعوبات والعقبات في إنجاز هذا البحث فيما يلي:

- قلة المراجع حول الإبداع الإداري على مستوى مكتبة الجامعة.

- قلة المراجع التي تناولت علاقة الحوافز بالإبداع الإداري.

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحفظ العاملين في تقديم المعلومات اللازمة.

تاسعا: هيكل البحث:

من أجل التمكن من معالجة موضوع البحث قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق طريقة إيراد، حيث من خلال الفصل الأول قمنا بعرض الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز والإبداع الإداري من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للحوافز والإبداع الإداري.

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى علاقة الحوافز بالإبداع الإداري.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحوافز والإبداع الإداري.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر وكالة 281 بخميس مليانة، وتناولنا فيه مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز والإبداع الإداري

تمهيد :

عرف الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً عبر العصور خاصة مع التطورات والتحولات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال في مختلف المجالات، ما أدى إلى زيادة اهتمام علماء الإدارة والباحثين بالموارد البشري بشكل كبير إذ أصبح يعتبر من أهم الموارد التي يجب أن تتوفر عليها المؤسسات حيث من خلاله تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها وتطلعاتها الاستراتيجية، لذا أصبح لزاماً عليها أن تتكيف مع هذه التغيرات وذلك من خلال تحقيق التجديد والإبداع وذلك من خلال تبني أساليب وأنظمة جديدة في تسييرها بعيداً عن طرق التسيير التقليدية السابقة، والعمل على حل المشكلات التي تواجهها في ظل هذه التغيرات بطرق جديدة، ويتم هذا من خلال دعم وتشجيع الأفراد المبدعين داخل المؤسسة وتوفير لهم المناخ المناسب الملائم الذي يشجع على تحسين أدائهم، وتعد الحوافز من بين العوامل والأساليب التي تؤثر على الأفراد العاملين وتوجه سلوكياتهم ويثير دوافعهم نحو العمل بأقصى كفاءة ممكنة. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: من خلال هذا المبحث تطرقنا إلى الإطار النظري للحوافز والإبداع الإداري.

المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحوافز والإبداع الإداري.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز والإبداع الإداري

يعتبر العنصر البشري من أثنى الموجودات التي تمتلكها المؤسسات، حيث من خلاله تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان بقائها واستمرارها، فالعنصر البشري هو عنصر أساسي وفعال في المؤسسة لذا يتوجب على المديرين أن يحرصوا على المحافظة عليه وأن يقوموا بتعزيز دوره في المؤسسة، وهذا من خلال تبني أسلوب حوافز فعال يشجع الأفراد ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية، فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التطور والتجديد أصبح لزاماً عليها تبني وتجسيد أفكار وأساليب جديدة في أداء أعمالها، والعمل على طرح منتجات جديدة ومبدعة تلبي حاجات ورغبات عملائها، ولكي يتم ذلك يجب عليها إيلاء المورد البشري أهمية كبيرة من أجل التمكن من استغلال أفكاره وقدراته الإبداعية وتوظيفها بشكل مناسب ما يمكنها من تحقيق توجهاتها الاستراتيجية، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على المفاهيم العامة لكل من الحوافز والإبداع الإداري .

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز

تعتبر الحوافز من الوسائل والأساليب الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة من أجل الحفاظ على مواردها البشرية، وهذا من خلال إشباع حاجاته ورغباته حتى تتمكن من توجيه سلوكه وتشجيعه ودفعه لبذل المزيد من الجهد في أدائه وهذا حتى تتمكن من تحقيق أقصى كفاءة ممكنة من الأداء وبالتالي تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بالحوافز .

الفرع الأول: مفهوم الحوافز وأهميته:

لقد تعددت الدراسات والأبحاث حول موضوع الحوافز من قبل الباحثين وزاد اهتمامهم به بشكل كبير وهذا لأهمية هذا الموضوع ودوره الفعال في التأثير على سلوكيات الأفراد وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى مفهوم الحوافز وأهميته.

(1) - مفهوم الحوافز:

تعددت التعاريف حول الحوافز واختلفت باختلاف الباحثين وباختلاف توجهاتهم، لذا يمكن أن نبرز أهم التعريفات من خلال ما يلي :

- تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع، وتهياً للمضي فيه واستعد . وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى: « الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشجع رغباته أو حاجاته أو توقعاته »¹.

- كما تعرف الحوافز على أنها: « وسائل الإشباع والأدوات التي يتم بموجبها الإشباع، أو أنها مجموع الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشجع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل »².

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، (بدون سنة نشر)، ص212.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص185

- كما تعرف الحوافز أيضا بأنها : « مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه »¹ .
- كما تعرف الحوافز على أنها : « مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة »² .
- كما عرفت الحوافز كذلك بأنها: « مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها »³.
- كما هناك من عرف الحوافز بأنها: « العامل الذي يدفع شخص ما إلى الرغبة في عمل شيء ما »⁴.
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الحوافز هي : « عبارة عن مجموعة الأدوات والعوامل والأساليب الخارجية التي تسعى المنظمة إلى توفيرها للعاملين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وهذا بهدف توجيه قدراتهم وسلوكياتهم لبذل جهد أكبر في أداء أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة » .
- (2)- أهمية الحوافز :

- تعد الحوافز من الأساليب الهامة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة من قبل المسيرين وذلك لدورها الهام والكبير في تأثير على سلوكيات الأفراد العاملين وهذا لقدرتها على توجيه سلوكياتهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة و توجهاتها الاستراتيجية، ويمكن إبراز أهمية الحوافز في بعض النقاط التالية⁵ :
- ✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، و غرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارته ومع أنفسهم.
- ✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص255.

² - علي سعد محمد داود، إدارة أداء الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص62

³ - معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة - مصر، 2006 ، ص30 .

⁴ -Frédérique Alexandre , Bailly et autres , **Comportements Humains et Management** , Dearson Education , France , 2003 , P131.

⁵ - عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م)، مذكرة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص ص48-49.

- ✓ تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- ✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وتعزيز قدراتهم.
- ✓ تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتطورها .
- ✓ المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

الفرع الثاني: نظريات الحوافز:

ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة موضوع الحوافز، وهذا يعود لأهمية هذا الموضوع و دوره الكبير في التأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ما جعله يحظى بأهمية كبيرة من قبل الباحثين لحد الآن، ومن خلال تطور مراحل الفكر الإداري ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز، لذا سنقوم بعرض أهم النظريات المتعلقة بالحوافز و التي تتمثل فيما يلي :

أ. **نظرية الإدارة العلمية لتايلور (F.Taylor):** تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي **فريدريك تايلور**، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بالأداء الإنتاجي للعاملين، وتستند هذه النظرية على فلسفة بسيطة وهي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل إذا أعطوا مزيداً من المال، وترتكز على فرضية أساسية هي أن الإنسان يختار بكل وعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي، وبذلك فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاج الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين، وقد اعتقد "تايلور" أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة¹.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته الإدارة العلمية على فرضيتين أساسيتين هما :

- ❖ إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكثافة في الإنتاج .
- ❖ إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج².

ب. **نظرية العلاقات الإنسانية :** جاءت هذه النظرية في أواخر عقد العشرينات من القرن الماضي نتيجة دراسات ميدانية نفذها رائد حركة العلاقات الإنسانية " **التون جورج مايو** " مع مجموعة من زملاءه في مصانع هوثورن HAWTHORN في شركة ويسترن الكتريك Westren Electric في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قاموا بدراسة أثر المتغيرات المناخية في مكان العمل كالإضاءة والتهوية والحرارة...الخ المتعلقة بتصميم الأعمال

¹ - نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016، ص74.

² -Tatchak Nadir , **Le Climat de Travail Comme Facteur de Motivation des Saliariès** , En Vue de L'obtention du Diplôme de Master en Science Sociales , Sociologie du Travail et des Ressources Humaines , Faculté des Sciences Humaine et Sociales, Université Abderrahmane Mira , Bejaia , 2017-2018 , P20.

في انتاجية العمال وذلك في قاعات خاصة بالاختبارات، وقد خرجت الدراسات بأن تأثير هذه المتغيرات ليس بالكبير كما كان يعتقد وتوصلت إلى نتيجة مفادها : أن الجوانب المعنوية والاجتماعية إذا وفرها تصميم الأعمال والوظائف سيكون لها أثر كبير جدا في تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل فعال أكثر بكثير من الجوانب المادية، لقد وجد مايو وزملاؤه بأن تحقيق تصميم العمل لعنصر التوافق والانسجام الاجتماعي في مكان العمل جانب هام في تحفيزهم على العمل الجاد المنتج¹.

ت. نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو: قدم إبراهيم ماسلو نظريته في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك

مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك حيث تعتبر هذه النظرية أن :

➤ الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود يسعى للبحث عن إشباع الحاجة و بالتالي فإن الحاجة غير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تدفع ولا تحرك السلوك الإنساني .

➤ تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة للبقاء، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

➤ يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية أو الفسيولوجية، ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات². لذا حدد إبراهيم ماسلو الحاجات الإنسانية كالتالي³ :

✓ حاجات فسيولوجية: وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، المأكل، المأوى، النوم... الخ.

✓ حاجات الأمان والحماية: وتتمثل في حاجات الأمان المادية والأمن النفساني وتشمل حماية، وفي المجال التنظيمي يتمثل في الأمان الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وكذلك العدالة والمساواة في المعاملة... الخ.

✓ حاجات اجتماعية: وتشمل الحاجة إلى الانتماء والصدقة والعاطفة والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

✓ حاجات التقدير والاحترام : وتتمثل في حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي... الخ.

✓ حاجات تقدير الذات : وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والابتكار، تحقيق أقصى الطموح .

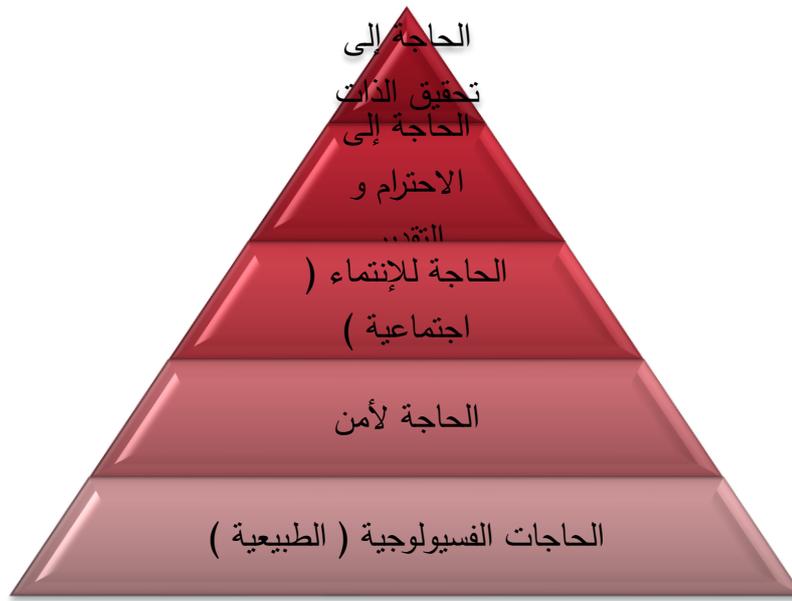
ويمكن توضيح هذه الحاجات في الشكل الآتي:

¹- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص155-156.

²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص145.

³- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 282-283.

الشكل رقم 01: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 106.

ث. نظرية X و Y للعالم ماكجريجر (Mc Gregor) :

حيث قام العالم ماكجريجر بوضع نظريتين X و Y وتتضمن هاتين النظريتين الافتراضات التالية¹:

- ❖ **نظرية X** : تفترض هذه النظرية أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل، كما أنه لا يريد تحمل المسؤولية في العمل، وأن الفرد يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل، وتعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل، وكما تفترض هذه النظرية أن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل .
- ❖ **نظرية Y** : تخالف هذه النظرية الافتراضات في السلوك البشري والتي جاءت بها نظرية X التي أهملت الجانب الإنساني في العمل وأهملت دوافع العاملين نحو العمل وأن للعامل حاجات متعددة، و إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر السلوك الإنساني، حيث أشاعت هذه النظرية أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بالإحساس بالحرية في العمل، و أبرزت أن الأساليب الاستبدادية في القيادة لا تتفق والطبيعة البشرية .

ج. **نظرية ذات العاملين لفرديريك هرزبرج** : لقد قدم فرديريك هرزبرج وزملاؤه نظرية في الدوافع عام 1959 م ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كبير من الباحثين والمدراء، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذو بعد واحد، فكان الباحثون ينظرون إلى أن الرضا الوظيفي يقع على طرف من خط متصل بينما يقع عدم الارتياح في الوظيفة على الطرف المعاكس، ونتيجة للمقابلات التي أجراها هرزبرج مع عدد

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة- الجزائر، 2003، ص 13-14.

من المدراء والمحاسبين توصل إلى مجموعتين من العوامل أطلق على المجموعة الأولى بالعوامل الدافعية وهي التي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، أما المجموعة الثانية فأطلق عليها بالعوامل الصحية (الوقائية) هي التي يسبب غيابها عدم الارتياح¹، ويمكن توضيح هذه العوامل كما يلي²:

- ❖ **العوامل الدافعية** : فهي تشمل العوامل التالية: الشعور بالإنجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل، أهمية العمل نفسه و كونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي، المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته و مدى مسؤوليته عن الآخرين، إمكانيات التقدم في الوظيفة، التطور والنمو الشخصي.
 - ❖ **العوامل الوقائية**: فالعوامل الوقائية تشمل ما يلي: سياسة وإدارة المؤسسة، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل الفيزيولوجية، الراتب، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية.
- الفرع الثالث: أنواع الحوافز:**

تم تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع وأشكال متنوعة حتى يستخدمها المدراء والمسيرين لتحفيز عاملهم وتشجيعهم للحصول على أقصى كفاءة ممكنة في أدائهم ، ويمكن توضيح أنواع الحوافز فيما يلي :

أ. **الحوافز حسب طبيعتها**: تصنف الحوافز حسب طبيعتها كالتالي:

- ❖ **الحوافز المادية** : وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه، وتتمثل الحوافز المادية مثلا في: زيادة المرتبات والمكافآت المالية، العلاج، المواصلات، حصول على نسبة معينة من الأرباح... الخ³.
- ❖ **الحوافز المعنوية**: وهي عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية

للإنسان فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية تتمثل فيما يلي: التكوين والتدريب، الترقية، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وتقدير جهود العاملين كمنح شهادات التقدير أو تقديم لوحات الشرف، إشراك العاملين في الإدارة... الخ⁴.

ب. **الحوافز حسب أثرها**: وتصنف الحوافز حسب أثرها إلى ما يلي:

- ❖ **الحوافز الإيجابية** : وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أوهي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد يؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويبتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، ومن بين الحوافز

¹ - عون مفيد عبد الله السقا، نفس المرجع السابق، ص 16.

² - جمال الدين لعويسات ، نفس المرجع السابق ، ص ص 16-17.

³ - معمر داود ، نفس المرجع السابق ، ص 38.

⁴ - منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان،

2015، ص ص 139-140.

الإيجابية نذكر ما يلي: الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية، المشاركة في الأرباح، المكافآت عن الاقتراحات البناءة، تأمينات ضد المرض وحوادث العمل، جوائز تقديرية كالأوسمة وكؤوس الإنتاج وشهادات الامتياز، الإجازات الاستثنائية... الخ¹.

❖ **الحوافز السلبية**: وهي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد، مثل: عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التوبيخ والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو حرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر... الخ. ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة، وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصرفون بالكسل، كما تستخدم من أجل أن يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد ولا يستمر في الخطأ وتعتبر أي أيضا تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء².

ت. **الحوافز من حيث المستفيدين منها**: أما الحوافز من حيث المستفيدين تصنف إلى:

❖ **الحوافز الفردية**: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو مكافأة له على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد، فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت والعلاوات التشجيعية، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية³.

❖ **الحوافز الجماعية**: تعني حصول كل أفراد المجموعة على حوافز بحيث تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض في تكلفة التشغيل، ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية هي: حجم المجموعة، تماسكها، وضوح الأهداف، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة، إذ من الواضح أنه كلما قل حجم المجموعة وزاد التماسك نحو تحقيق أهداف واضحة ازداد إدراك الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه والأداء العام للمجموعة⁴.

¹ - عبد العزيز شنيق، **الحوافز والفعالية التنظيمية** المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007-2008، صص 18-19.

² - منير بن أحمد بن دريدي، **نفس المرجع السابق**، ص 141.

³ - الزهرة عواريب، **دور الحوافز في تحسين أداء العاملين** دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2015-2016، ص 8.

⁴ - سارة مومني، زهير طافر، **قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد** دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA ببيشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، جوان 2018، ص 578.

ث. الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية :

حيث تشير **الحوافز التقليدية** إلى الحوافز التي جرى عليها العرف وإعتاد عليها العاملين في المنظمة ، بينما **الحوافز الابتكارية** هي تلك الحوافز التي تبتكرها المنظمات الرائدة باستمرار لتشجيع العاملين لديها على الإبداع والابتكار، ومن أهم أنواع هذه الحوافز ما ابتكرته حكومة دبي من جائزة للموظف المتميز، وجائزة لرئيس القسم المتميز، وأخرى للمدير المتميز... وغيرها، وما ذلك لتشجيع العاملين على التنافس والإبداع والتميز.¹

الفرع الرابع: مبادئ الحوافز الفعالة:

حتى تكون الحوافز التي تستخدمها المؤسسات فعالة لا بد أن تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:²

- ✓ **الاعتمادية** : يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم و يتجنبون الخبرات غير المجزية - قانون الأثر - .
- ✓ **الوعي** : ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة .
- ✓ **التوقيت** : يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو تعطيل .
- ✓ **الحجم** : يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم وذلك نسبيا بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعيته وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.
- ✓ **الثبات**: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وتقدم المكافأة على نفس الأشياء وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية و توحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى مما يبعث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة من الثبات .
- ✓ **السيطرة**: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء والظروف الحياتية حتى يتم ارجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم يمكن مكافأته .

الفرع الخامس: مراحل تصميم نظام الحوافز

حتى تتمكن المؤسسة من تصميم نظام الحوافز يتوجب على المسيرين إتباع مجموعة من المراحل والخطوات من أجل التمكن من إعداد نظام حوافز فعال، لذا حددت الدراسات مراحل تصميم نظام الحوافز كالاتي:

أ. **تحديد هدف 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 تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.³

¹ - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص285.

² - محمد حافظ حجازي، نفس المرجع السابق، ص ص213-214.

³ - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007، ص19.

ب. دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، يستدعي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:

✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

✓ وجود عدد سليم للعاملين.

✓ وجود ظروف عمل ملائمة .

✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.¹

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

✓ قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت، و العلاوات والرحلات، والهدايا... وغيرها.

✓ التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

✓ تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.²

ث. وضع إجراءات النظام : يتبلور ويتشكل النظام عبر مجموعة من الخطوات التي لابد من إتباعها وهي:

✓ تحديد وقت تقديم الحوافز.

✓ تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم.

✓ تحديد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفية إجراء التقييم.

✓ تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين وكيفية إدارتها.

✓ تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز.

✓ تحديد شكل تقديم الحوافز، هل سيتم لكل فرد على حدى من خلال مديره، أم سيتم عبر حفل عام كبير على مستوى المنظمة.

✓ استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة ولعل أهمها نموذج الترشيح.³

الفرع السادس: شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

إن إعداد وتطبيق نظام الحوافز يتطلب وجود مجموعة من الشروط والخصائص التي يجب أن تحرص الإدارة

¹ - ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2013-2014، ص107.

² - هيثم العاني ، نفس المرجع السابق ، ص ص19-20.

³ - محمد حافظ حجازي، نفس المرجع السابق، ص ص220-221.

- ✓ على توفيرها من أجل ضمان نجاحه، لذا يمكن توضيح أهم هذه الشروط في النقاط التالية:¹
- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- ✓ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- ✓ اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها.
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- ✓ أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ✓ أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- ✓ إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

الفرع السابع: الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافز:

- هناك مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعترض نجاح نظام الحوافز وهذا بسبب نقص دراسات التي تمت عند إعداد وتنفيذ نظام الحوافز ويمكن عرض أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية:²
- ✓ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز لدى المديرين والعاملين.
 - ✓ تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير في المؤسسات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة، من حيث طبيعة النشاط، والهيكل التنظيمي، وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة .
 - ✓ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها.
 - ✓ عدم دقة تقويم أداء الأفراد ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
 - ✓ سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين فقد يستعملها بعضهم سوطا يخوفون به مرؤوسيههم .
 - ✓ عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز، وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
 - ✓ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وتوجهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمؤسسة والأحوال البيئية المحيطة بها.
 - ✓ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز وميلها إلى التعميم واختلاف تفسير الجهات المعنية لها.
 - ✓ فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز وتحول الكثير منها إلى حق مكتسب أو جزء من الراتب أو إضافة مضمونة إليه، ومن ثم انتقاء الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد العاملين لمزيد من العمل لنيل الحوافز المقررة .
 - ✓ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً.
 - ✓ نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

¹ - غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 19.

² - نهى عطايا، نفس المرجع السابق، ص 61-62.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع من المواضيع الهامة والضرورية في المنظمات المعاصرة كونه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها ما يمكنها من تحقيق التميز والتطور على باقي المؤسسات، وهذا من خلال تبني الإبداع والعمل على نشر الثقافة الإبداعية بين العاملين وتجسيده في مختلف المستويات الإدارية والجوانب التنظيمية والوظيفية في المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالإبداع الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع وأهم نظرياته:

يعد الإبداع إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تحقيق النجاح والتطور في ظل بيئة تتسم بالتعقيد واللاتأكد نظرا للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لذا قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري لابد من الإشارة إلى مفهوم الإبداع أولا وتوضيحه كمصطلح والتطرق إلى مختلف النظريات التي عالجت.

(1) - مفهوم الإبداع:

لقد تعددت تعاريف الإبداع و اختلفت باختلاف الباحثين وذلك حسب توجهاتهم العلمية والثقافية ونظرا لاختلاف مجالاتهم، لذا لا يوجد تعريف شامل ومحدد للإبداع وذلك لأن الظاهرة الإبداعية تعد ظاهرة معقدة ومتداخلة لذا سنقوم بعرض أهم التعريفات التي جاءت حول الإبداع من خلال الآتي:

لكي نعرف الإبداع لابد لنا أن نعود إلى أصل الكلمة، ففي اللغة الإنجليزية تشتق كلمة إبداع Creativity من كلمة الخلق Creation، والفعل يخلق Create أصله اللاتيني Creare ومعناه القاموسي يخرج إلى الحياة أو ينشئ ويصمم و يخترع أو يكون سببا، فكلمة " إبداع " في اللغة العربية فهي كلمة غنية بالمعاني المتصلة من قريب بمعنى الخلق الذي يرتبط بالكلمة في أصلها الإنجليزي، فالبداع والبدع في لسان العرب هو الشيء الذي يكون أولا، ويقال عن مبدع الشيء أنه مبدعه بدعا ، وابتدعه أي أنشأه و بدأه ، وأبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال¹.

أما تعريف الإبداع اصطلاحا هناك العديد من التعاريف كما أشرنا سابقا وسنعرض أهم التعريفات من خلال ما يلي:

- عرف سمبسون الإبداع بأنه : « المبادرة التي يبذلها المرء بقدراته على الخروج والانشقاق من التسلسل العادي في التفكير بتفكير مخالف بشكل جذري »².

- أما روشكا فقد عرفه بأنه : « هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع، كما هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات المناهج ... الخ »³.

- أما فتحي جراون 1998 عرف الإبداع بأنه : « مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ما إن وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة

¹ - حسن أحمد عيسى، سيكولوجية الإبداع بين النظرية و التطبيق، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص15.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع السابق، ص ص204-205.

³ - ألكسندر و روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 1989، ص17.

لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية»¹.

– كما عرف برافين جوبتا الإبداع بأنه : « إيجاد طرق جديدة وأفضل لعمل الأشياء، وابتكار منتجات أو حلول جديدة، واستخدام تقنيات جديدة لحل مشكلات قائمة أو استخدام المنتجات المتاحة للوفاء بحاجات جديدة»².

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الإبداع: هو عبارة عن عملية عقلية وذهنية يقوم بها الأفراد بناء على البيئة المحيطة بهم من أجل إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف وتتميز بالتفرد والحدثة .

(2) - نظريات الإبداع:

عرف الإبداع اهتمام كبير من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وذلك لأهمية هذا الموضوع ونظرا لتمييز الظاهرة الإبداعية بالتعقيد نتيجة اختلاف المجالات التي ظهرت فيها، ومن أجل التمكن من معالجة مختلف المشكلات الإبداعية ظهرت العديد من النظريات، ويمكننا عرض بعض من هذه النظريات من خلال ما يلي:

أ. نظرية (March and Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض

المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي : فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ، وعي ، وبدائل ثم إبداع، حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية)³.

ب. نظرية (Burns and Stalker 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون

فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها⁴.

ت. نظرية أج واين (Hage et Aiken 1970) : تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة

لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

✓ مرحلة التقييم : أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به سيمون و مارش .

¹ سعيد عبد العزيز، مدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص21.

² برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص125.

³ أسماء جولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص62.

⁴ نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص47.

- ✓ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ✓ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- ✓ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد: المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.¹

ث. نظرية زالتمان وآخرون (Zaltman and Others 1973) : تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hagen and Aiken) لأنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع ، كما حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي :

- مرحلة البدء: مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، مرحلة ثانوية للقرار.

- مرحلة التطبيق: تطبيق تجريبي، تطبيق متواصل.²

الفرع الثاني: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته:

تعرفنا سابقا على تعريف الإبداع بشكل عام والآن سنتطرق إلى تعريف الإبداع الإداري كونه يعد فرعاً من فروع الإبداع، إلا أنه لا يوجد أيضاً تعريف شامل ومحدد واختلفت تعاريفه باختلاف الباحثين وهذا يعود إلى مدى تعقد الظاهرة الإبداعية، لذا سنتطرق إلى أهم التعاريف التي جاءت حول الإبداع الإداري وإبراز أهميته ومن خلال ما يلي:

(1) - مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت تعاريف الإبداع الإداري واختلفت باختلاف الباحثين وهذا يعود إلى اختلاف توجهاتهم العقلية والعلمية و كذلك لاختلاف أفكارهم لذا لا يوجد تعريف محدد وشامل له لذا سنتطرق إلى أهم التعاريف من خلال ما يلي:

- عرف الإبداع الإداري بأنه: « قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها».³

- كما عرفه Rowe and Boise 1974 على أنه: « القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين و تحفيز ما لديهم من قدرات و مواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى ».⁴

- أما الإبداع الإداري حسب S.Champeter هو : « يرى أن الإبداع يظهر على خمسة أشكال أساسية وهي :

¹ - قرماش وهيبية، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة لمخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، العدد الثامن، جوان 2014، ص14.

² - محمد أمين شحي، فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري دراسة ميدانية لمؤسسة " تيندال " للأقمشة الصناعية بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014، ص ص73-74.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص332.

⁴ - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011، ص235.

- خلق منتجات جديدة.
- تنظيم جديد للإنتاج.
- دمج طريقة إنتاج جديدة.
- اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
- غزو سوق جديدة.¹

- **كما هناك من عرفه بأنه:** « هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع ».²

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الإبداع الإداري هو: عبارة عن قدرة الأفراد على استخدام الإمكانيات الذهنية والعقلية إلى جانب استغلال الموارد المتاحة في المحيط الخارجي وذلك من أجل تقديم أفكار وأساليب وعمليات ومنتجات جديدة تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع ككل.

■ خصائص الإبداع الإداري:

يتميز الإبداع الإداري بمجموعة من الخصائص ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:³

- ✓ الإبداع ظاهرة فردية أي نتاج جهود فردية وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة من خلال العمل الجماعي والمنظمي خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت و اختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- ✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة و الظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- ✓ يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- ✓ الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- ✓ يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.
- ✓ هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي، فالتعامل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم.
- ✓ يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

(2) - أهمية الإبداع الإداري:

يحظى الإبداع الإداري بأهمية بالغة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها

¹-Pascal Charpentier , **Management et Gestion des Organisation** , Armand Colin , Paris , 2007 , P253.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص332.

³- أسماء جلولي، نفس المرجع السابق، ص ص66-67.

الاستراتيجية بكل كفاءة وفعالية، ويمكننا إيجاز أهميته في بعض النقاط التالية¹:

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

الفرع الثالث: عناصر الإبداع الإداري

- يتضمن الإبداع الإداري مجموعة من العناصر المكونة له لذا يمكن الإشارة إلى أهم العناصر من خلال ما يلي:²
- **الطلاقة** : ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.
 - **المرونة**: ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار، ويعد الانتقال بين الفئات دليلاً على المرونة وسهولة تغير الموقف العقلي.
 - **الأصالة**: ويقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى خبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما، أي تعني جودة الأفكار والحدثة وعدم الشيع فيما يتعلق بموضوع ما.
 - **الخيال الخلاق**: المقصود به القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.
 - **الإحساس بالمشكلات**: وهو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها.
 - **الدافعية الداخلية للإبداع** : هي أن تتوفر الدافعية الداخلية للموظف والحماس للإبداع ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.

لذا فالإبداع الإداري يشمل جميع العمليات التي يقوم بها العامل ضمن المنظمة التي يعمل بها والتي تتميز بالأصالة والطلاقة، المرونة، المخاطرة، قابلية التحليل، والحساسية للمشكلات التي تقع في المؤسسة أو محيطها.³

¹ - آلاء روجي محمد لولو، أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 41.

² - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 24-25.

³ - Boukhors Ramdane and Others, **Relation of The Administrative Leadership With Administrative Creativity Level of The Employees In Youth and Sports Directorate**, Elmsila State, Algiers, Assiut Journal For Sport Science and Arts, Faculty of Physical Education, Assiut University, Egypt, 2015, P116.

الفرع الرابع: مستويات الإبداع الإداري:

اتفق الباحثين على تصنيف الإبداع الإداري إلى ثلاث مستويات والتي يمكن توضيحها كما يلي:

❖ **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات

إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية:

- **المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

- **التعليم:** وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بقدرات تفكيرية على علاقات مرنة بين الأشياء.

- **الشخصية:** يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك، ومنفتح على

الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهاة.

- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

- **الطفولة:** طفولة اتسمت بالتنوع.¹

❖ **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة، أو لجنة... الخ) واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك

نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها

المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.²

وهناك مجموعة من العوامل التي يتأثر بها إبداع الجماعة كما ونوعا ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:³

- **الرؤية:** تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار .

- **المشاركة الآمنة:** البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

- **الالتزام بالتميز في الأداء:** الالتزام والتميز في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل

وتحديها بشكل مستمر.

- **دعم ومؤازرة الإبداع:** المساندة والدعم لعملية التغيير قد يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

❖ **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء

المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز

بالصفات التالية:

✓ **الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.**

¹ - خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي-سعيدة- ، مذكرة ماجستير للتسيير الدولي للمؤسسات، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص43.

² - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص48.

³ - صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص71.

- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ✓ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ✓ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ الجمع بين الشدة واللين معا.¹

الفرع الخامس: مراحل الإبداع الإداري:

تعددت تصنيفات مراحل العملية الإبداعية ولم يتفق بعد على تصنيف وترتيب محدد لها لذا سنتطرق إلى أحد أهم تصنيفات مراحل الإبداع الإداري شيوعا من خلال الآتي:²

- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.
- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.
- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.
- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

الفرع السادس: معوقات الإبداع الإداري:

- هناك العديد من المعوقات التي تعترض نجاح العملية الإبداعية في المؤسسة والتي يمكن إبراز أهمها كما يلي:³
- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
 - ✓ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
 - ✓ الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
 - ✓ مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
 - ✓ عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

¹ - محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق، ص 394.

² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع السابق، ص 335-336.

³ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص 107-108.

- ✓ نبذ الزملاء: إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهمك على آرائه والكيد له والابتعاد عنه وعزله.
- ✓ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز.
- ✓ القيادات الإدارية غير الكفوة: إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطا في وجه الإبداع لدى العاملين.
- ✓ الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم و مقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- ✓ معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- ✓ ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.
- ✓ التفكير غير المتعمق: كثيرا ما تشكل العادات في التفكير عائقا أما الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

المبحث الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع الإداري

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة والتميز أصبح لزاما عليها أن تطور مختلف أساليبها وعملياتها بما يتوافق مع التغيرات البيئية المستمرة، وذلك من خلال تبني اتجاهات وأساليب إبداعية تمكنها من تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، وحتى يكون الإبداع فعالا في المؤسسة لا يجب أن يقتصر الأمر على توظيف أشخاص مبدعين أو امتلاكها لأشخاص مبدعين وإنما لابد أن توفر لهم بيئة تنظيمية مناسبة ومناخ عمل ملائم يمكنهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية، إذ تعتبر الحوافز من أهم الوسائل الفعالة التي تشجع الأفراد على زيادة أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم واستنارة طاقاتهم الكامنة وقدراتهم الإبداعية وفي هذا المبحث سنتعرف على علاقة الحوافز بالإبداع الإداري.

المطلب الأول: دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري

تعد الحوافز من العوامل الرئيسية التي تساهم في تشجيع الأفراد نحو العمل بكفاءة وترفع من كفاءاتهم الإنتاجية و تشعروهم بالرضا والاستقرار في مكان عملهم، كما تقوم بزيادة المنافسة فيما بينهم لإثارة دوافعهم باتجاه خلق أفكار جديدة وتبني أساليب جديدة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى دور الحوافز في تشجيع الإبداع الإداري.

أولاً: دور الدوافع في النشاط الإبداعي:

قبل التطرق إلى تحديد دور الدوافع في النشاط الإبداعي نقوم أولاً بالتعرف على مفهوم الدوافع، حيث تعرف بأنها: « القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الأفراد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه»¹.

يؤكد ماسلو على الدوافع ودورها في النشاط الإبداعي الكلي وبشكل خاص يوجه معظم الاهتمام إلى دافع تحقيق الذات باعتبار أن الحاجة لتحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء ولكل ما يريده، أي الاستخدام الأمثل لكل ما لدى المرء من قدرات ومواهب وإمكانيات فهو يعني رغبة المرء في تحسين ذاته ويعني أيضاً أن يكون المرء قادراً على جعل ما هو ممكن لديه فعلياً ومتحققاً بمعنى الوصول إلى ذروة إمكانيات الفرد، كما يؤكد أن مفهوم الإبداع يكاد يطابق مفاهيم الصحة النفسية وتحقيق الذات، وفي حديثه عن أحد الطرق التي يستطيع من خلالها الفرد تحقيق ذاته وهي كما سماها اختيارات النمو، فيقول ماسلو: « إذا فكرنا في الحياة على أنها عملية تتضمن اختيارات فإن تحقيق الذات يعني اتخاذ القرارات الخاصة باختيارات مناسبة لنمو الذات إن علينا أن نختار بين الأمن والمخاطرة بين النمو والركود، بين التقدم والتأخر، وكل اختيار له جوانبه الإيجابية والسلبية، فاختيار الأمن يعني البقاء بجوار ما هو مألوف ومعروف، حينئذ تصبح المخاطرة أمراً لا قيمة له إن اختيار النمو يعني أن يفتح المرء آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة والمتحدية، وأن يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول»².

ثانياً: أثر الحوافز على تنمية الإبداع الإداري:

حتى تحافظ المنظمة على الإبداع وتنميته فإنه لا بد أن يتوفر المناخ الملائم لذلك وهذا المناخ هو حصيلته التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها، وتقف الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين الذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الابتكار وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وكذا الأفراد الذين يملكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة ونقلها في أي لحظة إلى خارج المنظمة لذا لا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المنظمة من أجل الإبداع، فهي في الحقيقة تمثل الطريقة الأكثر تأثيراً في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالإبداع والمبدعين ومن الضروري أن تكون الحوافز المقدمة موجهة لمكافحة هذه السمة في الحوافز التي يعول عليها لتكون المنظمة ميداناً فعالاً وخلاقاً للإبداع³.

ثالثاً: نظام الحوافز السليم:

تعد الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الهامة التي تحث الأفراد وتشجعهم على الإبداع وحتى يكون نظام الحوافز سليماً ويحقق الأهداف المنشودة لا بد أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع حيث أن:

¹ - سامر جلده، نفس المرجع السابق، ص 99.

² - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص ص 61-62.

³ - سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس - STAR LIGHT -، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص 64.

فالحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه والفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، أما **الحوافز المعنوية:** فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون يعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري¹.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز في المنظمات المبدعة

إن المنظمات المبدعة تستدعي تبني العديد من العوامل والأساليب التي تعمل على تشجيع الإبداع في بيئتها التنظيمية وكذلك توفير مجموعة من الخصائص والمبادئ التي تميزها عن باقي المؤسسات ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على أهمية الحوافز في المنظمات المبدعة.

أولا: البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة:

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية، فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانات وقدوة ونماذج للسلوك الإبداعي².

حيث تشترك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

✓ الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء.

✓ تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

✓ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية القدرات و تحفيز العاملين للأداء المتميز³.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي داخل المنظمة يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي:

¹ بلكو مصطفى، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 2015-2016، صص 12-13.

² محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق، ص 395.

³ سليم طق، علي عبيد، نفس المرجع السابق، صص 66-67.

✓ تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.

✓ صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

✓ ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.¹

ثانياً: دور الحوافز في المنظمات المبدعة:

لقد أثبتت كثير من الدراسات أن الحوافز تقدم دافعا ومقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل ونقطة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لأبد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، كما يمكن أن يكون للحوافز نتائج سلبية إذا ما استخدمت بطرق غير مشروعة بحيث تتناقض فيها العدالة والموضوعية أو تتناقض مع الدين أو العرف الموجود في محيط المنظمة، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف المحافظ على عمله وواجبه بالشكل المطلوب منه، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استنفارها وإخراجها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والتجديد.²

ثالثاً: سياسة الحوافز ومعوقات الإبداع الإداري:

هناك العديد من المعوقات التي تعترض نجاح الإبداع الإداري والمرتبطة بسياسة الحوافز والتي تتمثل فيما يلي:³

- ✓ عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرح أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتعريب المتميزين داخل المنظمة.
- ✓ وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين كذلك من الأمور المحيطة للإبداع الإداري كالمساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.
- ✓ استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأن القدرات المبتكرة والجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

¹ - منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011، ص13.

² - خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 50-51.

³ - منور أوسرير، زهية كواش، نفس المرجع السابق، ص14.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للحوافز والإبداع الإداري

عرف موضوع الحوافز اهتمام كبير من قبل الباحثين والمسيرين لأنه يعتبر من الأساليب والطرق الهامة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على السلوك الإنساني، كما أنه أصبح من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لتشجيع أفرادها على الإبداع ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونظرا لأهمية موضوعي الحوافز والإبداع الإداري ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين، لذا من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع الحوافز أو الإبداع الإداري من أجل التعقيب عليها ومن ثم تحديد القيمة المضافة المحققة من دراستنا الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوعي الحوافز والإبداع الإداري باللغة العربية واللغة الأجنبية وذلك حسب تسلسلها الزمني.

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

(1) - دراسة نجم الغزاوي، طلال نصير بعنوان أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012. حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

هل هناك أثر في ضوء الاهتمام بالإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ؟ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وذلك والتعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية.
- تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
- يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء وأيضا يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.
- هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.
- أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.
- إن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي.
- نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى العاملين كما أنه أكثر تعزيزا للإبداع من نمط القيادة التبادلية.
- عملية التحسين المستمر للخدمة المصرفية المقدمة لعملاء البنوك مستمرة.
- فاعلية قاعدة المعلومات في البنوك كبيرة جدا وذات كفاءة عالية بما ينعكس إيجابيا على مستويات الأداء.

(2) - دراسة غازي حسن عودة الحلايبي بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، 2013، حيث عالجت هذه الدراسة

الإشكالية التالية: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن ؟

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- حيافة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

- حيافة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.

- وجود علاقة خطية وتربطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

(3) - دراسة الزهرة عواريب بعنوان دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات

الصناعية وحدة ورقلة SNVI ، مذكرة ماستر أكاديمي، 2015-2016، حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية

التالية: ما مدى تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين ؟

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين وإظهار مدى تطبيق نظام الحوافز على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة وتحسيس القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهمية الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه.

- وجود نقص في الحوافز المادية والاجتماعية.

- هناك عدالة في منح العلاوات والمكافآت الدورية لتحسين أداء عمالها.

- نجد اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المعنوية.

- توجد علاقات تعاون قوية فيما بين العمال في أداء العمل.

(4) - دراسة بلكو مصطفى بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، 2015-2016.

عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء ؟

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء

بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين)

- وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة، واعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج SPSS. وتوصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:
- هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين كل من (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) والإبداع الإداري.
 - توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية $a = 0.05$ للمتغير المستقل المناخ التنظيمي على المتغير التابع الإبداع الإداري.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري لمتغيري العمر والخبرة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي.
- (5) - دراسة سليم طق، علي عبيد، بعنوان دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس STAR LIGHT، مذكرة ماستر، 2015-2016، وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس STAR LIGHT - تبسة - ؟
- تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري من خلال دراسة عينة من الإداريين العاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس - تبسة - التي تعمل في مجال الصناعات الإلكترونية والكهر ومنزلية. وتهدف هذه الدراسة إلى:
- توضيح المفاهيم الأساسية حول الحوافز ومختلف أشكالها.
 - إبراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين.
 - تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري.
 - محاولة التعرف على أنواع الحوافز المتبعة في مؤسسة السلام للإلكترونيكس STAR LIGHT - تبسة -.
 - تسليط الضوء على أسلوب التحفيز الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري في مؤسسة السلام للإلكترونيكس STAR LIGHT - تبسة -.
- وتوصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الجماعية، الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية) والإبداع الإداري.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية والإبداع الإداري.
 - تستعمل مؤسسة السلام للإلكترونيكس حوافز مادية ومعنوية لرفع مستوى العاملين وأخرى سلبية.
 - لا تقوم مؤسسة السلام للإلكترونيكس بدورات تدريبية للعاملين لتشجيعهم على الإبداع الإداري.
 - لا تستعمل مؤسسة السلام أساليب وطرق لتشجيع على الإبداع الإداري.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

(6) - دراسة Boukhors Ramdan بعنوان علاقة القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في مديرية الشباب والرياضة، 2015، وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في مديرية الشباب والرياضة؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس العلاقة بين نمط القيادة التكاملية ومستوى الإبداع الإداري.
- قياس العلاقة بين نمط القيادة المتوازن ومستوى الإبداع الإداري.
- قياس العلاقة بين نمط القيادة الإنساني ومستوى الإبداع الإداري.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين نمط القيادة ومستوى الإبداع الإداري، حيث أنه:

- إذا كان نمط القيادة تكاملي فإن مستوى الإبداع الإداري يكون ممتاز.
 - كلما كان نمط القيادة إنساني كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري بين العاملين.
 - كلما كان نمط القيادة متوازن كلما كان مستوى الإبداع الإداري ممتاز.
- (7) - دراسة Tatachak Nadir بعنوان مناخ العمل كعامل لتحفيز العاملين، 2017-2018.

حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: مع الأخذ في الحسبان أن مناخ العمل كعامل تحفيز، كيف يمكنه تحفيز العاملين؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم أفكار نظرية وتطبيقية حول مناخ العمل كعامل تحفيز.
 - اكتشاف وجود تأثير مناخ العمل على تحفيز العاملين في العمل.
 - معرفة العناصر الأكثر أهمية المرتبطة بمناخ العمل والتي يمكنها التأثير على تحفيز العاملين في العمل.
- وتوصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

مناخ العمل هو عامل يساهم في تحسين عملية تحفيز العاملين، حيث يوفر لهم بيئة جيدة للعمل ويساعد على تطوير علاقات جيدة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

المطلب الثاني: موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة

من خلال المطلب السابق قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أي الحوافز والإبداع الإداري أو المتغيرين معا، أما من خلال هذا المطلب سنقوم بالتعقيب على هذه الدراسات التي تم عرضها وذلك بغرض تحديد موقع دراستنا الحالية من هذه الدراسات.

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الجدول الموالي سنقدم أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا مع الدراسة الحالية.

- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الحوافز ماعدا دراسة نجم العزاوي، طلال نصير ودراسة بلكو مصطفى، ودراسة Boukhors Ramadan .
- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإبداع الإداري ماعدا دراسة غازي حسن عودة الحلايية، ودراسة الزهرة عواريب، ودراسة Tatachak Nadir.
- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي ماعدا دراسة Tatachak Nadir فقط على اعتمدت على المنهج الكمي.
- تشترك الدراسة الحالية مع دراسة سليم طق، علي عبيد فقط في دراسة موضوعي الحوافز والإبداع الإداري.
- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة البيئة المحلية أي الجزائرية في الجانب التطبيقي ماعدا دراسة نجم العزاوي، طلال نصير، ودراسة غازي حسن عودة الحلايية.
- تشترك الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبيان.

ثانياً: تحديد القيمة المضافة من الدراسة الحالية:

إن أهم ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة كونها تعد من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع أثر الحوافز على الإبداع الإداري، فمن خلال الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها نلاحظ أن هناك دراسة واحدة فقط التي تناولت موضوع دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري للباحثين سليم طق، علي عبيد فحسب علم الباحثين لا يوجد دراسات سابقة قامت بدراسة أثر الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في البيئة المحلية، والذي يميز دراستنا عن هذه الدراسة أيضا هو أن دراستنا الحالية استهدفت في الجانب التطبيقي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي مؤسسة مالية ناشطة في القطاع العمومي عكس الدراسة السابقة التي استهدفت مؤسسة ناشطة في القطاع الخاص، كما تختلف الدراسات من حيث زمان والمكان الذي تمت فيه كلتا الدراستين.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مختلف المفاهيم الدقيقة حول الحوافز والإبداع الإداري كما قمنا بتحديد العلاقة بينهما بالإضافة إلى ذلك قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، فالحوافز تعتبر من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كثير من الباحثين وعلماء الإدارة حيث هو يعد من المقومات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز عمالها من أجل تحسين أدائهم وتوجيه سلوكياتهم والتي تشجع الأفراد العاملين على التجديد والإبداع داخل المؤسسة، فنظرا للتغيرات التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات أصبح الإبداع الإداري يعتبر أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى التكيف مع هذه التغيرات، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك أصبح يتوجب على المسيرين إعداد نظام حوافز فعال ومرن يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة أو تبني أساليب عمل جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فحتى تكون المنظمات مبدعة لابد لها أن تعمل على تقديم الحوافز المناسبة للعاملين تراعي فيها حاجات ورغبات الأفراد العاملين من جهة وتكون ترتبط بالأداء الجيد والجهد المبذول من جهة أخرى.

فمن خلال هذا الفصل تبين أن للحوافز دور كبير وواضح في تشجيع العاملين على الإبداع الإداري من الناحية النظرية، إلا أنه لابد أن نقوم بتسليط الضوء على هذا الموضوع على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة ميدانية وبشكل خاص على المؤسسات الجزائرية وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل اللاحق.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للحوافز والإبداع الإداري في بنك
الفلاحة والتنمية الريفية للوكالة 281 بخميس مليانة

تمهيد:

من خلال الفصل السابق تعرفنا على مختلف المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في الحوافز والإبداع الإداري كما قمنا بتحديد العلاقة بينهما من الناحية النظرية، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بإسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة على أرض الواقع وذلك للتعرف على مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالة 281، باعتبار أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعد أحد أهم المؤسسات المالية الجزائرية الناشطة في القطاع العمومي، ومن بين البنوك الهامة في البلاد التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية كونه يعمل على تقديم الدعم المالي اللازم للقطاع الفلاحي الذي يعد من القطاعات الحيوية والاستراتيجية في البلاد، لذا في هذا الفصل سنقوم بالدراسة الميدانية لهذا البنك باستخدام الأساليب الإحصائية، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: سنتطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: سنقوم من خلاله بعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نستعرض من خلال هذا المبحث الطريقة والأدوات المتبعة في إجراء الدراسة التطبيقية وذلك بتحديد كل من مجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة، وكذا المنهج المتبع ووصف الأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تحديد الطريقة التي تم إتباعها لإجراء هذه الدراسة، وذلك من خلال التعرف على المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، ولكن قبل ذلك سنقدم تعريف بسيط حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة 281 بخميس مليانة.

الفرع الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الوكالة 281:

نشأت الوكالة 281 كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني بعد ولادة البنك الأم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تم إنشاء هذه الوكالة سنة 1995 م وذلك نظرا للطبيعة الفلاحية للمنطقة المحيطة ببلدية خميس مليانة رغم وجود وكالات أخرى في نفس هذا المكان وهو ما يبين الحاجة لهذه الوكالة في هذه المنطقة، وتقع هذه الوكالة في وسط المدينة لخميس مليانة بالضبط في شارع العقيد بوقرة وهو شارع رئيسي في هذه المدينة ويعتبر مكانا استراتيجيا، وذلك بهدف الضغط على الوكالة الحاملة رقم 267 التابعة إلى المديرية الجهوية عين الدفلى 050 ، وهي وحدة إدارية تسهر على التنشيط، الإشراف، التنسيق، وتعتبر وكالة بدر رقم 281 ضمن الصنف (ب) حيث تقوم بكل النشاطات والعمليات في حالة تقديم القروض، إذا يستوجب عليها استشارة المديرية الجهوية التابعة لها للقيام بالإقراض، كما تعتمد الوكالة في القيام بعملياتها على شبكة من أجهزة الإعلام الآلي يتمثل دورها في تسهيل العمليات البنكية وريح الوقت، وذلك بالاعتماد على النظام البنكي العالمي " سيبى " والذي يستعمل في كل وكالات بدر ويكون من خلال شبكة بنكية تربط الوكالات مع بعضها البعض¹.

الفرع الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تحديد الطريقة التي تم إتباعها لإجراء هذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الواقع الفعلي أو الظواهر كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق للوصول إلى البيانات والحقائق لتفسيرها والوقوف على دلالتها وتوضيح العلاقات بين المتغيرات والظواهر المختلفة وذلك بهدف الوصول إلى تعميمات ذات معنى لإثراء الرصيد المعرفي حول موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي 281 و 267 بخميس مليانة باعتبارهما ينتميان لنفس البنك وفي بيئة واحدة حيث يمكن شملهما في دراسة واحدة.

¹ - وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم استهداف 35 فرد من الموظفين الإداريين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي خميس مليانة، حيث تم استرجاع 32 استمارة منها 30 استمارة صالحة للتحليل وهذا ما يوضحه الجدول رقم 01.

الجدول رقم 01: عدد استمارات الاستبيان الموزعة

النسبة %	العدد	الاستبيان
100	35	الموزعة
91.4	32	المسترجعة
5.7	2	المستبعدة
85.7	30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تحديد الأدوات والبرامج التي تم استخدامها في الدراسة كما نقوم بتحديد ثبات وصدق فقرات الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: أداة الدراسة:

يهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة وجدت الباحثين أن أنسب طريقة لجمع المعلومات هي استخدام الاستبيان لذا تم تصميم استمارة استبيان وعرضت على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع المعلومات ولمعالجة وتصحيح الأخطاء ثم تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة. لذا تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:

المحور الأول: وهو يضم البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالتين 2381 و 267 والتضمن (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، والفئة الوظيفية).

المحور الثاني: وهو يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول المتغير المستقل الحوافز، وينقسم إلى أربعة أبعاد وهي على التوالي:

- الحوافز المادية، وتتكون من 08 عبارات.
- الحوافز المعنوية، وتتكون من 08 عبارات.
- الحوافز الإيجابية، وتتكون من 09 عبارات.
- الحوافز السلبية، وتتكون من 03 عبارات.

المحور الثالث: وهو يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول المتغير التابع الإبداع الإداري والذي يتكون من 19 عبارة.

لذا تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان، وقد احتسب العلامات على أساس إعطاء 5 لإجابة موافق تماما، و 4 لإجابة موافق إلى حد ما، و 3 لإجابة محايد، و 2 لإجابة غير موافق، و 1 لإجابة غير موافق تماما، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية:

قد تم استخدام برنامج ال SPSS الإصدار 25 من أجل معالجة وتحليل البيانات الإحصائية عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. **صدق وثبات المقياس:** قصد التأكد من صدق المقياس تم عرضه على الأستاذ المشرف، كما تم التأكد من فاعليته وثباته من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته ما بين عبارات الحوافز 93.1% و 80.0% ما بين عبارات الإبداع الإداري، أما بالنسبة لكامل الاستبيان فقد بلغت 91.9%، ومنه يمكن القول أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات ممتازة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 03.

الجدول رقم 03: معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات المقياس

محاور الاستبيان	الحوافز	الإبداع الإداري	كامل الاستبيان
عدد العبارات	28	23	51
معامل ألفا كرونباخ	93.1	80.0	91.9

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

2. **التكرارات والنسب:** لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
3. **المتوسطات الحسابية:** من أجل معرفة درجة موافقة أفراد العينة على أسئلة المقياس، حيث تحسب درجة الموافقة كالتالي:

الجدول رقم 04: درجة الموافقة.

المتوسط الحسابي	5	3.5	2.5	0
درجة الموافقة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

4. **الانحرافات المعيارية:** لقياس تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.
5. **اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:** باستخدام اختبار كولموجورف-سميرنوف

Kolmogorov- Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 05: اختبار التوزيع الطبيعي

الاختبار	الدلالة	
0.201	0.003	الدرجة الكلية لمحاو الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة بلغت 0.003 وهي أقل من مستوى الدلالة 5 % وعليه يمكن القول أن توزيع أفراد العينة يتبع التوزيع الطبيعي.

وحسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها ومن ثم مناقشة هذه النتائج وكذلك سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج والتحليل الوصفي لمحاو الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض البيانات والنتائج المتحصل عليها فيما يخص محاو الاستبيان وتحليلها.

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة:

من أجل التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة تناول المحور الأول من الاستبانة البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، والفئة الوظيفية.

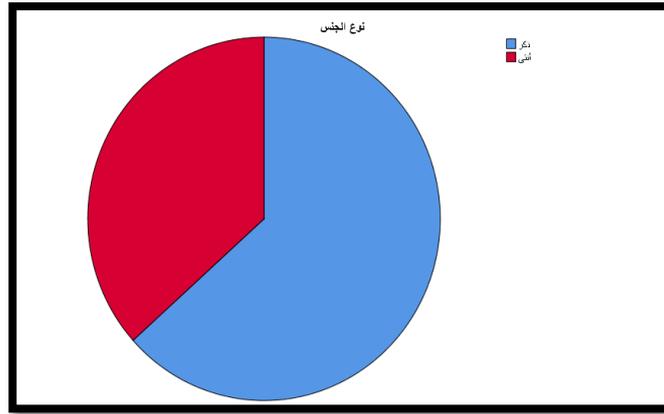
1. الجنس: يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.3	19	ذكر
36.7	11	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

حيث نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 63.3% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 36.7%، ومنه نجد أن معظم الأفراد العاملين في البنك هم ذكور.

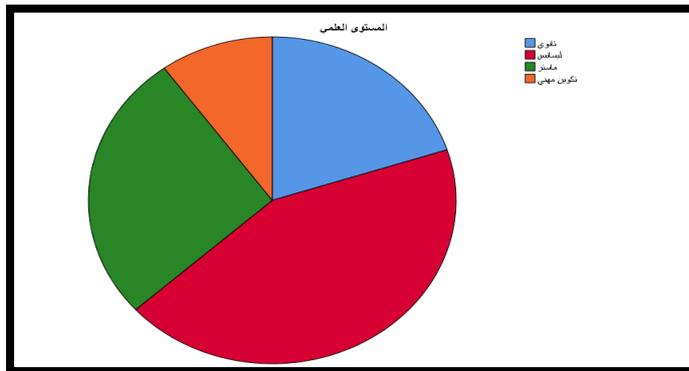
2. المستوى العلمي: الجدول الموالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى
26.7	8	ماستر
43.3	13	ليسانس
20	6	ثانوي
10	3	تكوين مهني
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة من مستوى ليسانس بنسبة 43.3 % يليه مستوى ماستر بنسبة 26.7 % ثم 20 % لمستوى ثانوي، وأخيرا 10 % لأصحاب شهادات التكوين المهني، ومنه فإن أغلب أفراد العينة لهم مستوى علمي جيد يؤهلهم للتحكم في وظائفهم وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

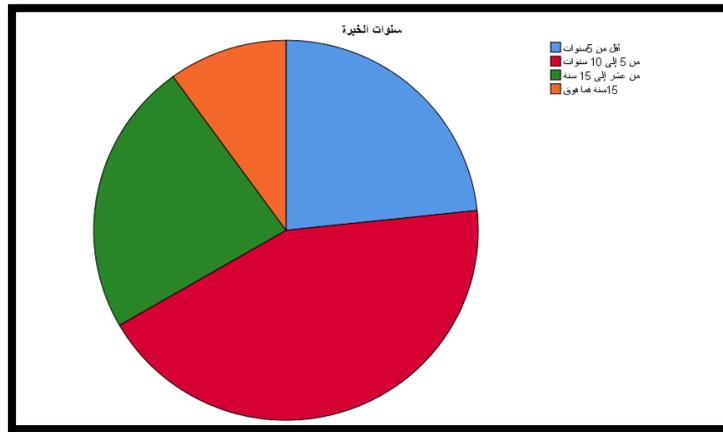
3. سنوات الخبرة:

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
23.3	7	أقل من 5 سنوات
43.3	13	من 5 إلى 10 سنوات
23.3	7	من 10 إلى 15 سنة
10	3	15 سنة فما فوق
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 04 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

حيث نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم 5 سنوات هي 23.3 %، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 43.3 %، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة 23.3 % أما الأفراد الذين تفوق خبرتهم 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 10 %، ومنه فإن أغلب أفراد العينة يملكون خبرات ولهم القدرة على التحكم بوظائفهم بشكل جيد.

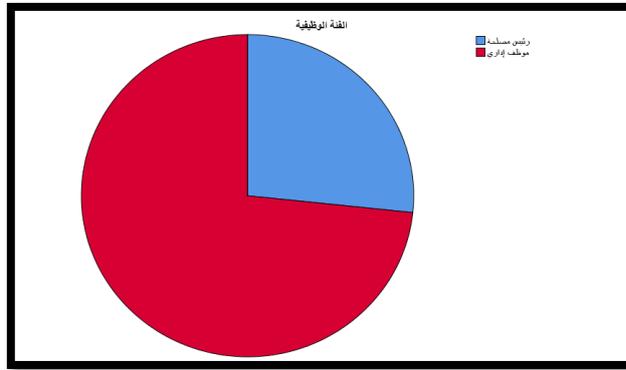
4. الفئة الوظيفية:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

النسبة	التكرار	الفئة الوظيفية
0	0	مدير
26.7	8	رئيس مصلحة
73.3	22	موظف إداري
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن أغلبية أفراد العينة موظفون إداريون بنسبة 73.3%، بينما نسبة 26.7% لرؤساء المصالح، ونلاحظ أنه لا يوجد من بين أفراد العينة مدير.

ثانياً: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان:

حيث سيتم تحليل مكونات الاستبانة لمعرفة واقع متغيرات الدراسة في مجتمع البحث.

(1) - الحوافز:

سيتم تقييم الحوافز المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن طريق تقييم كل من الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

❖ الحوافز المادية:

الجدول رقم 10: تقييم الحوافز المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	الرتبة	الإجابات				
						موافق تماما	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أتقاضى راتباً يتوافق مع طبيعة العمل والجهد الذي أبذله	4.37	0.669	مرتفعة	1	0	16	0	1	0
						43.3	53.3	0	3.3	0
2	الراتب الذي أتقاضاه يتوافق مع طبيعة عملي.	3.67	0.758	مرتفعة	2	2	19	6	3	0
						6.7	63.7	20	10	0
3	يلبي الراتب المقدم كل احتياجاتي ورغباتي.	3.70	0.952	مرتفعة	3	4	17	7	0	2
						13.3	56.7	23.3	0	6.7
4	يعمل البنك على تحسين الوضع المادي للعاملين باستمرار.	2.33	0.95	منخفضة	4	0	6	2	18	4
						0	20	6.7	60	13.3
5	تحرص الإدارة على وضع وتصميم نظام حوافز فعال ومرن يتم تحسينه باستمرار.	2.30	0.988	منخفضة	5	1	4	2	19	4
						3.3	13.3	6.7	63.3	13.3
6	يحصل العاملون على علاوات دورية تشجعهم على العمل بكفاءة.	2.63	1.326	متوسطة	6	4	5	2	14	5
						13.3	16.7	6.7	46.7	16.7
7	يمنح البنك مكافآت مالية مقابل العمل الإضافي الذي يقوم به الفرد.	3.47	1.432	متوسطة	7	7	13	3	1	6
						23.3	43.3	10	3.3	20
8	تقدم الإدارة مساعدات مالية للعاملين عند الضرورة.	3.70	1.466	مرتفعة	8	12	8	4	1	5
						40	26.7	13.3	3.3	16.7
		3.27	0.664	متوسطة		المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

يمثل الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة ودرجة موافقتهم على الحوافز المادية المقدمة لهم من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث نلاحظ من الجدول أن العبارات 1، 2، 3، و 8 حصلت على متوسطات حسابية مقدرة ب 4.43، 3.67، 3.70، 3.70 على الترتيب وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري 0.669، 0.758، 0.952، 1.446 على التوالي ما يدل على رضا أفراد العينة على الراتب المقدم لهم كما يقدم البنك لهم مساعدات مالية، بينما العبارتان 4، 5 فقد بلغ متوسطهما الحسابي 2.33، 2.30 على التوالي وهي تمثل درجة موافقة منخفضة بانحراف معياري 0.959، 0.988 وهذا يدل على عدم اهتمام البنك

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للحوافز والإبداع الإداري

بتحسين نظام الحوافز الممنوح، أما العبارتان 6 و7 فقد بلغ متوسطهما الحسابي 2.63، 3.47 على الترتيب، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول المكافآت والعلوات المالية الممنوحة. أما فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لعبارات الحوافز المادية فقد بلغ 3.27 وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري يقدر ب 0.664 وهو يدل على تقارب إجابات أفراد العينة وتجانسها، كما يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على الحوافز المادية.

❖ **الحوافز المعنوية:** يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز المعنوية الممنوحة لأفراد العينة ودرجة موافقتهم عليها.

الجدول رقم 11: تقييم الحوافز المعنوية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة 281.

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	الرتبة	
		موافق تماما	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
1	تهتم الإدارة بالجانب النفسي للعاملين.	ت	2	2	12	10	4	2.60	1.037	متوسطة	6
		%	6.7	6.7	40	3.33	13.3				
2	تقدم عبارات المدح والشكر الشفهي على الأداء الجيد.	ت	4	15	3	3	5	3.33	1.322	متوسطة	3
		%	13.3	50	10	10	16.7				
3	يمنح البنك شهادات التقدير للعاملين المتميزين في أدائهم.	ت	1	6	2	11	10	2.23	1.223	منخفضة	7
		%	3.3	20	6.7	36.7	33.3				
4	تتم ترقية العاملين على أساس الكفاءة فقط.	ت	2	9	6	8	5	2.83	1.234	متوسطة	4
		%	6.7	30	20	29.7	16.7				
5	تم ترقية العاملين على أساس الكفاءة والأقدمية.	ت	2	18	5	2	3	3.47	1.074	متوسطة	2
		%	6.7	60	16.7	6.7	10				
6	تحرص الإدارة على تنظيم برامج تدريبية ودورات تكوينية للعاملين لتنمية مهاراتهم باستمرار.	ت	4	20	5	1	0	3.90	0.666	مرتفعة	1
		%	13.3	66.7	16.7	3.3	0				
7	تحرص الإدارة على توفير الظروف المناسبة والأمن والاستقرار مكان العمل.	ت	1	7	6	13	3	2.67	1.061	متوسطة	5
		%	3.3	23.3	20	43.3	10				
8	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	ت	0	6	0	15	9	2.10	1.062	منخفضة	8
		%	0	20	0	50	30				

متوسطة

0.790

2.89

المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 1، 2، 4، 5، و7 قدر متوسطهما الحسابي بـ 2.60، 3.33، 2.83، 3.47، 2.67 على الترتيب، وهذه القيم تدل على أن درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارات متوسطة بانحراف معياري قدره 1.037، 1.322، 1.234، 1.074، 1.061 على الترتيب، أما العبارتان 3 و8 فقد بلغ متوسطهما الحسابي على الترتيب 2.23، 2.10 وهو يدل على درجة موافقة منخفضة بانحراف معياري 1.223، 1.062 على التوالي وهذا ما يدل على عدم اهتمام البنك بالأداء المتميز للعاملين، أما العبارة 6 فهي تمثل درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري 0.666 ما يدل على حرص البنك على تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم، أما المتوسط الحسابي الكلي للحوافز المعنوية فقد بلغ 2.89 وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف البنك بانحراف معياري قدره 0.790 وهو ما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة، ومنه فإن الحوافز المعنوية لا تحظى باهتمام كبير من قبل إدارة البنك.

❖ الحوافز الإيجابية:

الجدول رقم 12: تقييم الحوافز الإيجابية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالة 281.

الرقم	العبارات	الإجابات					متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الموافقة	الرتبة
		موافق تماما	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	يعمل البنك على إشباع كل حاجات ورغبات العاملين بهدف تشجيعهم على العمل بكفاءة وفعالية.	2	2	12	10	4	1.97	0.999	منخفضة	9
		6.7	6.7	40	33.3	13.3				
2	يمنح البنك مكافآت مالية تشجيعية للعاملين مقابل أدائهم الجيد.	4	15	3	3	5	2.93	1.048	متوسطة	4
		13.3	50	10	10	16.7				
3	يوفر البنك العديد من الخدمات الاجتماعية كالنقل، العلاج، الغذاء، السكن	1	6	2	11	10	2.37	1.098	منخفضة	8
		3.3	20	6.7	36.7	33.7				
4	يوفر تأمينات متعددة للعاملين.	8	11	7	3	1	3.73	1.081	مرتفعة	1
		26.7	36.7	23.7	10	3.3				
5	يتم منح علاوات استثنائية	0	9	2	13	6	2.47	1.137	منخفضة	6

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للحوافز والإبداع الإداري

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط	انحراف	معيار	متوسط	حسابي	البيانات	الترتيب	
				20	43.3	6.7	30	0	للعامل صاحب الأداء المميز فقط.		
2	متوسطة	1.461	3.27	6	4	2	12	6	تمنح جوائز تقديرية للعامل المتميز فقط.	6	
				20	3.3	6.7	40	20			
3	متوسطة	408.	3.13	5	6	5	8	6	يتم وضع أسماء الموظفين المتميزين في لوحات الشرف.	7	
				16.7	20	16.7	26.7	20			
5	متوسطة	1.408	2.50	8	12	1	5	4	منح العاملين إجازات استثنائية.	8	
				26.7	40	3.3	16.7	13.3			
7	منخفضة	1.070	2.40	8	6	13	2	1	تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات ومسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات.	9	
				26.7	20	43.3	6.7	3.3			
	متوسطة	0.824	2.75	المتوسط الحسابي الكلي للانحراف المعياري الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه موافقة أفراد العينة على الحوافز الإيجابية المقدمة من طرف البنك محل الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة "يوفر البنك تأمينات متعددة للعاملين" تمثل درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.081، أما العبارات 2، 6، 7، 8 بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب 3.27، 3.13، 2.93، 2.50 وهذه القيم تعبر على درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري مقدر ب 1.461، 1.408، 1.048، 1.408 على الترتيب. أما العبارات 1، 3، 5، 9 تمثل درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدره على التوالي 2.47، 2.40، 2.37، 1.97 وانحراف معياري 1.137، 1.070، 1.098، 0.999 على الترتيب. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحوافز الإيجابية 2.75 أي ما يدل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة مع انحراف معياري قدره 0.824 أي تجانس في إجابات أفراد العينة.

❖ الحوافز السلبية:

الجدول رقم 13: تقييم الحوافز السلبية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالة 281

الترتيب	الدرجة	الانحراف	المتوسط	الإجابات					البيانات	الترتيب	
				غير	غير	محايد	موافق	موافق			
الرتبة	الموافقة	معيار	حسابي	موافق	موافق		إلى حد	تماما			
3	مرتفعة	0.785	4.27	0	1	3	13	13	ت	تقدم الإدارة إنذارات تنبيهات للعاملين في حال عدم أداء العمل بالشكل المطلوب.	1
				0	3.3	10	43.3	43.3	%		

2	مرتفعة	0.568	4.57	0	0	1	11	18	ت	يتم الخصم من راتب الموظف أو يحرم من الحصول على مكافأة في حال تقصيره في أداء العمل.	2
				0	0	3.3	36.7	60	%		
1	مرتفعة	0.547	4.67	0	0	1	8	21	ت	يحصل العامل على تأخير أو حرمان من أو يتم خفض درجته لمخالفة الأوامر والتعليمات.	3
				0	0	3.3	26.7	70	%		
				المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي							
	مرتفعة	0.444	4.5								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا درجة موافقة أفراد العينة على الحوافز السلبية المستخدمة في البنك، حيث نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات "تقدم الإدارة إنذارات تنبيهات للعاملين في حال عدم أداء العمل بالشكل المطلوب"، وعبارة "يتم الخصم من راتب الموظف أو يحرم من الحصول على مكافأة في حال تقصيره في أداء العمل"، وعبارة "يحصل العامل على تأخير أو حرمان من أو يتم خفض درجته لمخالفة الأوامر والتعليمات" قد بلغت 4.27، 4.57، و 4.67 على التوالي وهي تدل على درجة موافقة مرتفعة بانحراف معياري قدره 0.785، 0.568، 0.547 على الترتيب.

بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي 4.50 وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة على الحوافز السلبية، وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.444 وهي تدل على التجانس والتقارب الكبير في إجابات أفراد العينة ما يدل على حرص البنك على استخدام الحوافز السلبية والصرامة في تطبيق القوانين.

(2) - الإبداع الإداري:

سيتم دراسة وتقييم واقع الإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن طريق حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المقياس الخاصة بالإبداع الإداري.

الجدول رقم 14: تقييم الإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالة 281.

رتبة	درجة الموافقة	انحراف معياري	متوسط حسابي	الإجابات					العبارات	رقم	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق تماما			
11	متوسطة	1.377	3.37	3	8	1	11	7	ت	أبادر بطرح الأفكار الجديدة دون الخوف من أن يتم رفضها من قبل الرؤساء.	1
				10	26.7	3.3	36.7	23.3	%		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للحوافز والإبداع الإداري

2	مرتفعة	0.785	4.27	0	2	0	16	12	ت	لا أحبذ الأعمال الروتينية بل أسعى دائما إلى تبني أساليب جديدة لأداء العمل بسرعة.	2
				0	6.7	0	53.3	40	%		
5	مرتفعة	1.081	3.93	1	3	3	13	10	ت	أبادر في تبني وتطبيق الأفكار الإبداعية والأساليب الجديدة وأتحمل مسؤولية المخاطر الناجمة عن ذلك.	3
				3.3	10	10	43.3	33.3	%		
8	مرتفعة	1.278	3.77	2	4	4	9	11	ت	أثق في نفسي وبمقترحاتي وأرائي وأعبر عنها دون خوف أو تردد من أن يتم رفضها وأحاول إقناع الرؤساء بها.	4
				6.7	13.3	13.3	30	36.7	%		
16	متوسطة	1.426	2.97	5	9	4	6	6	ت	أحرص على حل المشكلات بطريقة جديدة ومبدعة.	5
				16.7	30	13.3	20	20	%		
14	متوسطة	1.416	3.17	6	5	1	14	4	ت	أقبل التغييرات الجديدة التي تقوم بها الإدارة وأتكيف معها بسهولة وأشارك في تنفيذها.	6
				20	16.7	3.3	46.7	13.3	%		
17	متوسطة	1.447	2.90	8	5	2	12	3	ت	أشعر برغبة في تجربة الأفكار والأشياء الجديدة وغير المألوفة.	7
				26.7	16.7	6.7	40	10	%		
12	متوسطة	1.061	3.33	1	6	9	10	4	ت	ل أؤمن بالمسلّمات من الأفكار والمعلومات بل أشك فيها وأطرح العديد من الأسئلة حولها.	8
				3.3	20	30	33.3	13.3	%		
21	متوسطة	1.300	2.60	8	9	3	7	3	ت	أشارك جماعات العمل المكلفة بحل المشكلات المعقدة بدون تردد.	9
				26.7	30	10	23.7	10	%		
13	متوسطة	1.088	3.3	1	7	8	10	4	ت	أعمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة حول المشكلات المطروحة.	10
				3.3	23.3	26.7	33.3	13.3	%		
4	مرتفعة	0.765	3.97	0	1	6	16	7	ت	أحرص على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية باستمرار.	11
				0	3.3	20	53.3	23.3	%		
23	منخفضة	0.791	2.17	6	14	9	1	0	ت	أطيع الأوامر التعليمات التي تفرضها الإدارة ولا أناقش فيها حتى لو كان رأبي مخالف لذلك.	12
				20	46.7	30	3.3	0	%		
1	مرتفعة	0.679	4.43	0	1	0	14	15	ت	أحرص على أداء الأعمال	13

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للحوافز والإبداع الإداري

				0	3.3	0	46.7	50	%	والمهام المكلف بها بكل كفاءة وفعالية.	
19	متوسطة	1.285	2.73	4	14	1	8	3	ت	لدي القدرة على اكتشاف المشكلات وحلها بأكثر من طريقة.	14
				13.3	46.7	3.3	23.3	10	%		
18	متوسطة	1.202	2.73	4	11	7	5	3	ت	لدي قدرة على الإحساس والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	15
				13.3	36.7	23.3	16.7	10	%		
15	متوسطة	1.322	3.10	5	7	0	16	2	ت	أقبل انتقادات الآخرين وآراءهم بكل روح عالية وأحرص على الاستفادة منها.	16
				16.7	23.3	0	53.3	6.7	%		
9	متوسطة	0.730	3.47	1	1	11	17	0	ت	لدي القدرة على إنتاج أكبر ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية محددة.	17
				3.3	3.3	36.7	56.3	0	%		
6	مرتفعة	0.860	3.87	1	0	7	16	6	ت	أقوم بمساعدة ودعم أصحاب المبادرات الجديدة وأشجعهم على مشاركتها وتجسيدها.	18
				3.3	0	23.3	53.3	20	%		
10	متوسطة	1.194	3.43	3	3	7	12	5	ت	تحرص الإدارة على تبني أساليب وتقنيات جديدة باستمرار لتحسين الأداء.	19
				10	10	23.3	40	16.7	%		
7	مرتفعة	1.106	3.87	1	3	5	11	10	ت	إن الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها البنك ترفع حماسك وتشجعك على العمل بكفاءة.	20
				3.3	10	16.7	36.7	33.3	%		
3	مرتفعة	0.898	4.23	1	1	0	16	12	ت	إن توفير المناخ المناسب والجو الملائم في العمل يشجني ويحفزني على خلق وطرح الأفكار الإبداعية.	21
				3.3	3.3	0	53.3	40	%		
22	منخفضة	1.061	2.33	6	15	2	7	0	ت	تمنح الإدارة مكافآت تشجيعية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	22
				20	50	6.7	23.3	0	%		
20	متوسطة	1.446	2.67	7	11	2	5	5	ت	يتم تشجيع العاملين على التنافس من أجل خلق الأفكار الإبداعية.	23
				23.3	36.7	6.7	16.7	16.7	%		
	متوسطة	0.473	3.33								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن كل من العبارات 2، 3، 4، 11، 13، 18، 20، 21 قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية محصورة بين 3.77 و 4.43 وانحرافات معيارية محصورة بين 0.679 و 1.278.

ما يدل على امتلاك العاملين للقدرات والمهارات الإبداعية كما يدل على دور توفير المناخ المناسب واستخدام الحوافز باختلافها في تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية كما يرفع من حماسهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه، والعبارات 1، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12، 14، 15، 16، 17، 19، 23 تدل على درجة موافقة متوسطة إذ أن قيم المتوسط الحسابي لها محصورة بين 2.60 و 3.47 وقيم الانحراف المعياري محصورة بين 0.679 و 1.447.

أما العبارتان "أطيع الأوامر والتعليمات التي تفرضها الإدارة ولا أناقش فيها حتى لو كان رأيي مخالف لذلك" وعبارة "تمنح الإدارة مكافآت تشجيعية لأصحاب الأفكار الإبداعية" فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي على الترتيب 2.17، 2.33 وهي تمثل درجة موافقة منخفضة بانحراف معياري قدره 0.791، 1.061 على التوالي ما يدل على أن غالبية العاملين في البنك يمتلكون قدرات إبداعية لكن الإدارة لا تشجع أصحاب الأفكار الإبداعية. أما المتوسط الحسابي الكلي للإبداع الإداري فقد بلغ 3.33 أي ما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على عبارات الإبداع الإداري وبانحراف معياري قدره 0.473 أي ما يدل على أن العاملين في البنك يمتلكون طاقات وقدرات إبداعية ولكن البنك لا يوفر لهم المناخ الملائم والمشجع على الإبداع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سيتم تحقيق الهدف من الدراسة عن طريق اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على صحتها وعرض النتائج المتوصل إليها. هناك علاقة بين الحوافز والإبداع الإداري لاختبار صحة هذه الفرضيات لابد من التعرف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنواع الحوافز (المادية، المعنوية، الإيجابية، والسلبية) باعتبارها متغير مستقل، والإبداع الإداري باعتباره متغير تابع، حيث تم استخدام اختبار T عند مستوى دلالة 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت $sig(\alpha) > 5$.
- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت $sig(\alpha) < 5$.

وعليه فإنه إذا كان $sig(\alpha) > 5\%$ فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

1. اختبار الفرضية الأولى:

H_0 لا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري.

H_1 توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري.

الجدول رقم 15: اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز المادية والإبداع الإداري.

قيمة الدلالة p_value	اختبار التأثير T_test	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	الحوافز المادية
0.011	2.714	0.208	0.456	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة الدلالة قد بلغت 0.011 وهي أقل من 0.5 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.456 أي وجود علاقة طردية قوية بينهما، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد 0.208 يمكن القول أن الحوافز المادية تؤثر في الإبداع الإداري بنسبة 20.8%، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري.

2. اختبار الفرضية الثانية:

H₀ لا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري.

H₁ توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري.

الجدول رقم 16: اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري

قيمة الدلالة	اختبار التأثير T_test	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	الحوافز المعنوية
0.016	2.558	0.189	0.435	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

يمثل الجدول السابق نتائج اختبار T للفرضية الثانية حيث نلاحظ أن قيمة الدلالة قد بلغت 0.016 وهي أقل من 0.05 أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري.

معامل الارتباط بلغ 0.435 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.189 مما يعني أن الحوافز المعنوية تؤثر في الإبداع الإداري بنسبة 18.9%.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

H₀ لا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري.

H₁ توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري.

الجدول رقم 17: اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري.

قيمة الدلالة	اختبار التأثير T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	الحوافز الإيجابية
0.009	2.815	0.221	0.470	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة الدلالة 0.009 وهي أقل من 0.05 أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري، حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.47 تدل على وجود علاقة طردية بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري، وقيمة معامل التحديد 0.221 تدل على أن الحوافز الإيجابية تؤثر على الإبداع الإداري بنسبة 22.1%.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

H₀ لا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري.

H₁ توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري.

الجدول رقم 18: اختبار فرضية العلاقة بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري.

قيمة الدلالة	اختبار التأثير T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	الحوافز السلبية
0.12	1.604	0.084	0.2	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج ال SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة الدلالة 0.12 وهي أكبر من 0.05 أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري، ومنه نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري وما يؤكد صحتها معامل الارتباط الذي بلغ 0.2.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء الدراسة الميدانية حول الحوافز والإبداع الإداري على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267 بخميس مليانة وذلك بهدف التوصل إلى أهداف المرجوة من هذه الدراسة والتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، فتبين لنا أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر يقدم مجموعة من الحوافز للعاملين والمتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية وهذا ما أثبتته النتائج المتوصل إليها حيث كانت موافقة أفراد العينة على الحوافز متوسطة، كما يقدم البنك حوافز سلبية حيث كانت درجة موافقة أفراد العينة عليها مرتفعة، أما فيما يخص الإبداع الإداري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تطوير أساليبه بإستمرار حتى يتواءم مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة إلا أن البنك لا يعمل على تشجيع العاملين على الإبداع الإداري ولا يسمح لهم بالمبادرة في طرح أفكارهم ولا المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يعود إلى اعتماد البنك على النظام البيروقراطي الذي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات وهذا ما يعتبر من بين أكبر معوقات الإبداع الإداري.

خاتمة عامة

فمن خلال دراسة الفصلين السابقين تبين لنا أن الحوافز تعتبر من العوامل والأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، فالمؤسسات اليوم في ظل المستجدات البيئية لم تعد بحاجة فقط إلى استقطاب وتوظيف الكفاءات والمهارات البشرية فهي بحاجة أيضا إلى إيجاد الطرق والأساليب المناسبة للمحافظة عليهم وذلك للتمكن من استغلال طاقاتهم ومهاراتهم الكامنة بالشكل المناسب ما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولأجل ذلك يجب عليها أن تقوم بوضع وتصميم نظام حوافز فعال ومرن يشجع العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية، كما يساهم في خلق الرغبة لديهم للتميز والإبداع وهو الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه باعتباره مفتاح نجاحها الذي يضمن لها التكيف مع التغيرات البيئية، ومن أجل تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين يتوجب على المنظمات أن تعمل على توفير المناخ الملائم والظروف المناسبة لهم والتي بدورها تعد الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال، كما تحفزهم على تقديم الأفكار الجديدة وتشجعهم على حل المشكلات بطريقة إبداعية.

أما من خلال دراسة موضوع أثر الحوافز على الإبداع الإداري من جانبه التطبيقي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالتي 281 و 267 بخميس مليانة، فقد تم التوصل إلى أن البنك يستخدم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية بدرجة متوسطة، بينما يستعمل الحوافز السلبية بدرجة مرتفعة حسب رأي أفراد العينة محل الدراسة، وقد توصلنا كذلك إلى أن البنك لا يهتم بتشجيع العاملين على الإبداع الإداري لكنه يعمل باستمرار على تطوير أساليب عمله وكذلك على تقديم منتجات جديدة إلا أنه رغم ذلك لا زال يشهد تأخرا كبيرا مقارنة مع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.

أولاً: نتائج الدراسة:

- تم التوصل في الجانب النظري على النتائج التالية:
- إن نظام الحوافز الفعال يجب أن يقوم بإشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن يرتبط بشكل مباشر بالأداء الجيد والتميز للعاملين.
 - يجب أن لا تستخدم الإدارة نظام حوافز موحد على كافة العاملين بل يجب أن تحاول أن تفهم أنماط السلوك لدى عمالها، فما يمكن أن يكون حافزا لشخص ما لا يعد كذلك بالنسبة لشخص آخر.
 - إن الإبداع الإداري يتطلب توفير وتهيئة مناخ عمل ملائم وبيئة تنظيمية مناسبة ومشجعة.
 - تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين.
 - إن استخدام المؤسسات للحوافز السلبية يعد من أكبر معوقات الإبداع الإداري.
- أما من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين الحوافز المادية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267 بخميس مليانة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين الحوافز الإيجابية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a = 0.05$ بين الحوافز السلبية والإبداع الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية للوكالتين 281 و 267.
 - يقوم بنك بدر منح حوافز مختلفة للعاملين من أجل تحسين أدائهم وتتمثل في الحوافز المادية، والمعنوية، والحوافز الإيجابية والسلبية.
 - إن نظام الحوافز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يرتبط بالأداء الجيد والمتميز للعاملين ولا يحفزهم على الإبداع الإداري.
 - يمنح البنك للعاملين راتبا يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية وكذلك مع طبيعة الجهد الذي يبذلونه كما يشبع حاجاتهم ورغباتهم المادية.
 - لا يمنح البنك مكافآت وعلاوات تشجيعية محفزة للإبداع الإداري كما لا يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات نظرا لاعتماد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات.
 - يعمل البنك على إعداد وتنظيم برامج تدريبية ودورات تكوينية للعاملين من أجل تحسين أدائهم.
 - لا يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية الطرق والأساليب التي تشجع العاملين على الإبداع الإداري.
- الاقتراحات والتوصيات:**

- على ضوء النتائج السابقة يمكن إعطاء مجموعة من الاقتراحات كالاتي:
- يجب أن تعمل إدارة البنك على وضع معايير واضحة وعادلة عند إعداد وتصميم نظام الحوافز.
 - يجب أن تحرص الإدارة على منح الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، وأن لا تكون عامة بل تمنح للموظفين ذوي الأداء الجيد فقط لتشجيعهم وتحفزهم على تحسين أدائهم.
 - العمل على توعية وتنقيف المدراء ورؤساء العمل بأهمية الحوافز وتدريبهم على استخدام أساليب التحفيز الإيجابي بنوعيه المادي والمعنوي.
 - يجب أن تهتم الإدارة العليا في البنك على الجانب النفسي والمعنوي للعاملين.
 - يجب أن يقوم البنك بفتح المجال أمام العاملين لاقتراح أفكارهم الجديدة وإبداء آرائهم، كما يجب أن يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات.
 - تشجيع العاملين على الإبداع الإداري وتدريبهم على استخدام أساليب التفكير الإبداعي.
 - يجب أن تعمل إدارة البنك على تحفيز العاملين على طرح الأفكار الإبداعية كما يجب أن توفر لهم الإمكانيات والوسائل اللازمة لتطبيق الإبداع.

ثالثا: آفاق الدراسة:

هناك مجموعة من الجوانب ذات الصلة بهذا الموضوع يمكننا اقتراحها كمواضيع لبحوث مستقبلية وهي:

✓ دور القيادة التحويلية في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين.

✓ واقع الإبداع في المؤسسات العمومية الجزائرية.

✓ أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2000.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. ألكسندر وروشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 1989.
4. يرافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
5. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011.
6. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، 2003.
7. حسن أحمد عيسى، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
9. خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. سعيد عبد العزيز، مدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
12. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
14. علي سعد محمد داود، إدارة أداء الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، (بدون سنة نشر).
17. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة - مصر، 2006.
20. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
21. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.

❖ الأطروحات والمذكرات:

22. ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2013-2014.
23. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه، منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015-2016.
24. أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
25. آلاء روجي محمد لولو، أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
26. الزهرة عواريب، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015-2016.
27. خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي "سعيدة"، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
28. سليم طق، علي عبيد، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة السلام للإلكترونيكس - STAR LIGHT -، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016.
29. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير، منشورة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، الجزائر، 2007-2008.
30. عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م. ع. م)، مذكرة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013.
31. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

32. محمد أمين شبحي، **فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري دراسة ميدانية لمؤسسة " تيندال " للأقمشة الصناعية بالمسيلة**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013-2014.
33. مصطفى بلكو، **أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2015-2016.
- ❖ **المجلات:**
34. سارة مومني، زهير طافر، **قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA** بيشار، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، جوان 2018.
35. صبرينة ترغيني، **دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
36. نجم العزاوي، طلال نصير، **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون، 2012.
37. قرماش وهيبة، **مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة علمية محكمة لمخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03، العدد الثامن، جوان 2014.
- ❖ **الملتقيات:**
38. منور أوسرير، زهية كواش، **الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد حلب البلدة، الجزائر، يومي 18-19 ماي 2011.
39. وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Frèdrique Alexandre, Bailly et autres, **Comportements Humains et Management**, Dearson Education, France, 2003.
2. Pascal Charpentier, **Management et Gestion des Organisation**, Armand Colin, Paris, 2007.
3. Tatchak Nadir, **Le Climat de Travail Comme Facteur de Motivation des Salariès**, En Vue de L'obtention du Diplôme de Master en Science Sociales, Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, Faculté des Sciences Humaine et Sociales, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2017-2018.
4. Boukhors Ramdane and Others, **Relation of The Administrative Leadership With Administrative Creativity Level of The Employees In Youth and Sports Directorate**, Elmsila State, Algiers, Assiut Journal For Sport Science and Arts, Faculty of Physical Education , Assiut University, Egypt , 2015.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويناى بويناى بئميس مليانة

كلية العلوم الاقناصاىة والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص اءارة اءمال



استمارة استبيان حول:

الءوافز واءرها على الإبداع الإدارى لءى العاملىن
ءراة ءالة بنك الفلاءة والتنىمة الرىفية BADR الوءالة 281 بئميس مليانة

الأء الفاضل؁ الأءة الفاضلة؁ بعء التءية والسلام:

يسرنا أن نضع بىن أىءىكم هذه الاستمارة المتضمنة مجموعة من الأسئلة التى صممت لءمع المءلومات اللازمة لإءءاء مءكرة التءرء لنل شهادة الماسءر تخصص إءارة أءمال ءءء عنوان: " الءوافز واءرها على الإبداع الإدارى لءى العاملىن ءراة بنك الفلاءة والتنىمة الرىفية الوءالة 281 بئميس مليانة "؁ وهذا بءءف التءرف على واقء الءوافز فى بنك الفلاءة والتنىمة الرىفية واءره على ءشءىع الإبداع الإدارى لءى العاملىن؁ لءا نر من ءضرتكم مساعءءنا بالإءابة على الأسئلة المطروءة فى الاستمارة بكل ءقة وموضوعية كما أن المءلومات المقءمة سءءظى بالسرىة التامة وءسءءم لأعراض البءء العلمى فقط.

وشكرا لكم على ءعاونكم.

الءالبءىن:

لنءار وفاء

زءاف فهيلة

رجاء ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- ❖ الجنس: أنثى ذكر
- ❖ المستوى العلمي: ماستر ليسانس
- ثانوي تكوين مهني
- ❖ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - 10 سنوات
- من 10 سنوات - 15 سنة من 15 سنة فما فوق
- ❖ الفئة الوظيفية: مدير رئيس مصلحة موظف إداري

المحور الثاني: الحوافز

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق جدا	الأسئلة
الحوافز المادية					
					1. أتقاضى راتبا يتوافق مع طبيعة العمل الذي أقوم به والجهد الذي أبذله.
					2. الراتب الذي أتقاضاه يتوافق مع مؤهلاتي العلمية .
					3. يلبي الراتب المقدم كل احتياجاتي و رغباتي.
					4. يعمل البنك على تحسين الوضع المادي للعاملين باستمرار.
					5. تحرص الإدارة على وضع وتصميم نظام حوافز فعال ومرن يتم تحسينه باستمرار.
					6. يحصل العاملون على علاوات دورية تشجعهم على العمل بكفاءة.
					7. يمنح البنك مكافآت مالية مقابل العمل الإضافي الذي يقوم به الفرد.
					8. تقدم الإدارة مساعدات مالية للعاملين عند الضرورة.
الحوافز المعنوية					
					9. تهتم الإدارة بالجانب النفسي للعاملين .
					10. تقدم عبارات المدح والشكر الشفهي على الأداء الجيد .
					11. يمنح البنك شهادات تقدير للعاملين المتميزين في أدائهم.
					12. يتم ترقية العاملين على أساس الكفاءة فقط.

					13. يتم ترقية العاملين على أساس الكفاءة والأقدمية.
					14. تحرص الإدارة على تنظيم برامج تدريبية ودورات تكوينية للعاملين لتنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم باستمرار.
					15. تحرص الإدارة على توفير الظروف المناسبة والأمن والاستقرار للعاملين في مكان العمل.
					16. تقوم الإدارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
الحوافز الإيجابية					
					17. يعمل البنك على إشباع كل حاجات ورغبات العاملين بهدف تشجيعهم على أداء العمل بكفاءة وفعالية.
					18. يمنح البنك مكافآت مالية تشجيعية للعاملين مقابل أدائهم الجيد .
					19. يوفر البنك العديد من الخدمات الاجتماعية: كالنقل، العلاج، الغذاء، السكن....الخ.
					20. يوفر تأمينات متعددة للعاملين .
					21. يتم منح علاوات استثنائية للعامل صاحب الأداء المميز فقط.
					22. تمنح جوائز تقديرية للعامل المتميز فقط .
					23. يتم وضع أسماء الموظفين المتميزين في لوحات الشرف.
					24. منح العاملين إجازات استثنائية .
					25. تقوم الإدارة بتفويض صلاحيات ومسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات .
الحوافز السلبية					
					26. تقدم الإدارة إنذارات وتنبهات للعاملين في حال عدم أداء العمل بشكل المطلوب.
					27. يتم خصم من راتب الموظف أو يحرم من الحصول على مكافأة في حال تقصيره في أداء العمل.
					28. يحصل العامل على تأخير أو حرمان في الترقية أو يتم خفض درجته لمخالفة الأوامر و التعليمات.

المحور الثالث: الإبداع الإداري

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق جداً	الأسئلة
					1. أبادر بطرح الأفكار الجديدة دون الخوف من أن يتم رفضها من قبل الرؤساء.
					2. لا أحبذ الأعمال الروتينية بل أسعى دائماً إلى تبني أساليب جديدة لأداء العمل بسرعة.

				3. أبادر في تبني وتطبيق الأفكار الإبداعية والأساليب الجديدة وأتحمل مسؤولية المخاطر الناتجة عن ذلك .
				4. أثق في نفسي وبمقترحاتي وآرائي واعبر عنها دون خوف أو تردد من أن يتم رفضها وأحاول إقناع الرؤساء بها.
				5. احرص على حل المشكلات بطريقة جديدة ومبدعة.
				6. أقبل التغييرات الجديدة التي تقوم بها الإدارة وأتكيف معها بسهولة، كما أشارك في تنفيذها.
				7. أشعر برغبة في تجربة الأفكار والأشياء الجديدة وغير مألوفاً.
				8. لا أؤمن بالمسلّمات من الأفكار والمعلومات بل أشكك فيها واطرح العديد من الأسئلة حولها .
				9. أشارك جماعات العمل المكلفة بحل المشكلات المعقدة بدون تردد.
				10. اعمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة حول المشكلات المطروحة.
				11. احرص على تنمية وتطوير مهاراتي وقدراتي الإبداعية باستمرار .
				12. اطيع الأوامر والتعليمات التي تفرضها الإدارة ولا أناقش فيها حتى لو كان رأيي مخالف لذلك .
				13. احرص على أداء الأعمال والمهام المكلف بها بكل كفاءة وفعالية.
				14. لدي القدرة على اكتشاف المشكلات وحلها بأكثر من طريقة.
				15. لدي القدرة على الإحساس والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.
				16. أأقبل انتقادات الآخرين وآرائهم بكل روح عالية و احرص على الاستفادة منها .
				17. لدي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية محددة.
				18. أقوم بمساعدة ودعم أصحاب الأفكار والمبادرات الجديدة وأشجعهم على مشاركتها وتجسيدها.
				19. تحرص الإدارة على تبني أساليب وتقنيات جديدة باستمرار لتحسين الأداء.
				20. إن الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها البنك يرفع حماسك ويشجعك على العمل بكفاءة.
				21. إن توفير المناخ المناسب والجو الملائم في العمل يشجعني وبحفزي على خلق وطرح الأفكار الإبداعية.
				22. تمنح الإدارة مكافآت تشجيعية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
				23. يتم تشجيع العاملين على التنافس من أجل خلق الأفكار الإبداعية.

وشكرا جزيلاً لكم.