

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الموضوع

تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في المؤسسة
الاقتصادية دراسة الحالة بمؤسسة توزيع الكهرباء و
الغاز -سونلغاز - الاغواط

تحت إشراف الاستاذ:

- بعاج الهاشمي

من إعداد الطلبة:

- الزهراء مكانزية

لجنة المناقشة:

رئيس

أستاذ مساعد

_ بن برطال عبد القادر

مشرف

أستاذ مساعد

_ بعاج الهاشمي

ممتحنا

أستاذ مساعد

_ كريم بو عيسى

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا وشكرا على نعمه العظيمة وعلى هذه الساعة التي وفقني فيها ونصلي ونسلم

على سيدنا وحبيبنا ومعلمنا محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بشكري الخاص إلى:

كل من علمنا حرفا من حروف الجاء من الألف إلى الياء

وعلمنا من علوم الجاه والأحياء لتسير به على خطى العلماء

أتقدم بشكري الخاص إلى الأستاذ المشرف

بجاء الهاشمي

الذي لم يجعل بعلم ولا بنصيحة فجزاه الله خيرا لما منحه من عطاء للطلبة طيلة سنوات

دراستنا كما نتقدم بشكرنا الخاص إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التفسير بجامعة عمار ثلجي - بالأغواط - جزاهم الله خيرا لما قدموه لنا

كما نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل موظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية خاصة

عمال المكتبة وإلى موظفي مؤسسة سونلغاز الذين رحبوا بنا وقدموا لنا كافة

الوسائل والتسهيلات لإجراء دراستنا الميدانية خاصة

اهداء

اهدي عملي المتواضع هذا الى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووفرها
في كتابه العزيز ... (امي الحبيبة).

الى من نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة الذي لم يخل على طيلة حياته (والدي العزيز)
الى جميع الإخوة ولى أختي والعائلة الكريمة، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في لي جميع
الأصدقاء في الحياة والدراسة الذين ساعدوني من قريب أو بعيد كل باسمه

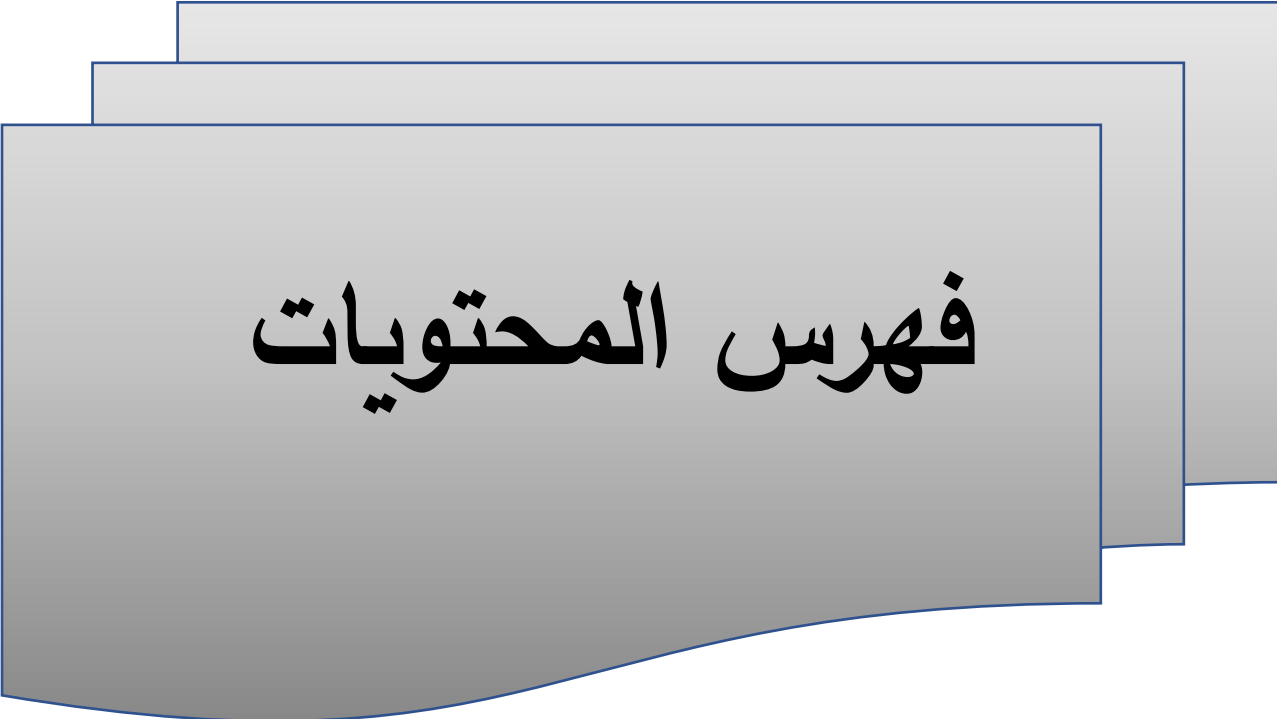
ولو ينبغي أن أنسى أستاذتي أن أنسى أستاذتي من المرحلة الابتدائية الى المرحلة الجامعية،
وكان لهم الفضل الكبير في مساندي ووصولي الى المرحلة التي أنا فيها الآن
من مدير العون لي ... سبيد استكمال البحث. اهلي لكم هذا العمل المتواضع.

ملخص

تهدف هذه الدراسة للبحث في تأثير حوافز العمل علة تنمية الابداع لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغازسونلغاز-الاغواط-، و لتحقيق هذه الدراسة تم تقسيمها الى فصلين تضمن الفصل الأول الاطار المعرفي لكلا المتغيرين و الفصل الثاني تناول دراسة الحالة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز-الاغواط- و عرض و تحليل نتائج عن طريق تطوير استبانة لغرض جمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 60 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعدلات البنائية و استخدام برنامج Spss و SmartPLs، بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة، و تحديد الاثار المباشرة و غير مباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع .

Résumé:

Cette étude vise à étudier l'impact des incitations au travail sur le développement de la créativité chez les employés de la Société de distribution d'électricité et de gaz. sonelgaz Laghouat, Pour réaliser cette étude, elle a été divisée en deux chapitres, le premier chapitre comprenait le cadre de connaissances pour les deux variables et le deuxième chapitre traitait de l'étude de cas de la Société de distribution d'électricité et de gaz. sonelgaz Laghouat. Les résultats ont été présentés et analysés en élaborant un questionnaire dans le but de recueillir des informations et des données à partir de l'échantillon de l'étude, qui comptait 60 éléments, où la méthode de modélisation avec des taux structurels et l'utilisation de SPSS et SmartPLs a été utilisée, dans le but d'étudier les différentes relations entre les variables étudiées et de déterminer les effets directs et indirects de la variable indépendante sur la variable dépendante.



فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
شكر و عرفان	I
الاهداء	II
ملخص بالعربية	III
ملخص بالفرنسية	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الاشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ-ث
الفصل الاول : الاطار النظري لحوافز الاعمل و الابداع	
تمهيد	02
المبحث الاول : الاطار النظري لحولفز العمل	03
المطلب الأول: تعريف الحوافز	03
المطلب الثاني: اهمية الحوافز وأهدافها، ومصادرها	04
المطاب الثالث :انواع الحوافز واساليبها	07
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافز	14
المطلب الأول :النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية	14
المطلب الثاني:النظريات السلوكية للتحفيز	16
المطلب الثالث:النظريات المعاصرة للتحفيز	19

25	المبحث الثالث: الإطار نظري للإبداع
25	المطلب الأول: مفهوم الإبداع، مكوناته، وخصائصه
31	المطلب الثاني: أهمية الإبداع، أنواعه، مبادئه
34	المطلب الثالث: خصائص الشخصية المبدعة ومواصفات المؤسسة المبدعة
36	المبحث الرابع: الابداع كعملية داخل المؤسسة وآليات تنميته
36	المطلب الأول: مستويات الابداع ومراحل العملية الإبداعية
39	المطلب الثاني: العوامل المساعدة للإبداع ومعوقات
43	الخلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لتأثير حوافز العمل علة تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز - الأغواط-
45	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
46	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي
47	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
48	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز
53	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
53	المطلب الأول: منهج وخطوات الدراسة
56	المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة
67	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: النموذج القياسي
71	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي

	المطلب ثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية
80	المطلب الرابع: نموذج البنائي للمتغير المعدل
84	المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية
89	مطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
86	المطلب الثاني: الفروقات الفردية بالنسبة لحوافز العمل
89	المطلب الثالث: الفروقات الفردية بالنسبة للإبداع
93	الخلاصة
	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(01- II)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	57
(02- II)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	58
(03- II)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	58
(04 - II)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	60
(05- II)	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	61
(06- II)	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	62
(07- II)	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.	63
(08- II):	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	64
(09- II)	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	65
(10- II)	اتجاهات عبارات المحور الأول كامل.	66
(11- II)	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	67
(12- II)	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	68
(13- II)	مؤشر ارتباط المتغير VC .	71
(14- II)	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .	71
(15- II)	مؤشرات معامل التحديد R^2 .	74
(16- II)	مؤشر حجم التأثير F^2 .	75
(17- II)	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt	77
(18- II)	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	78
(19- II)	الفرضيات الرئيسية والفرعية	78
(20_ II)	نموذج مسار الأثر المباشر	79
(21- II)	نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى لحواجز العمل.	80

81	نتائج الفرضيات.	(22- II)
83	الفروقات للمتغيرات المعدلة	(23_II)
85	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(24- II)
88	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X	(25- II)
89	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير X	(26- II)
89	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X	(27- II)
90	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y	(28- II)
91	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير Y	(29- II)
92	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y	(- II)
93	أهم الفروق بين سنوات الخدمة	:(31- II)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	أنواع الحوافز	(01_إ)
16	سلم الحاجات الإنسانية عند ماسلو	(02_إ)
18	نموذج التوقع عند فروم	(03_إ)
49	الخريطة التنظيمي	(01_II)
59	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	(02-II)
60	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	(03- II)
61	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.	(04-II)
70	قيمة الموثوقية.	(05- II)
73	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	(06-II)
73	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	(07-II)
74	مؤشرات معامل التحديد R^2 .	(08-II)
76	مؤشر حجم التأثير F^2 .	(09-II)
80	نموذج المسار دون تفاعل حوافز العمل كمتغير مستقل	(10-II)
83	نموذج الدراسة مع المتغير المعدل	(11_II)
84	الشرط الثاني للمتغير المعدل	(12_II)
86	منحنى التوزيع الطبيعي	(13-II)
86	مخطط الانتشار	(13-II)

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة محكمي استمارة الاستبيان
02	استمارة الاستبيان في شكلها النهائي
03	شرط الاول للمتغير المعدل



مقدمة

يتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات بشكل سليم من أهمها الابداع إذ يعكس الابداع في المؤسسة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات المناخ التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم

وتزداد أهمية وجود مستوى ابداع عال في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض عليها الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم، لذا لا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمؤسسات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

إن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلوم والتكنولوجيا، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة في السوق، أوجب على المؤسسات أن تحسن أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم، كما تتسم مؤسسات العصر الحالي بتعاضد الإبداعات والانجازات، حيث أصبحت مكانة المؤسسة تتحدد بقدرة مواردها البشرية على الإبداع، لأن الحصيلة الإبداعية لأي مؤسسة هي القوة التي تدفعها وتقودها نحو النمو والتطور، فالمؤسسة القوية والقادرة على الاستمرار هي المؤسسة الأغنى بمبدعيها الذين يضيفون لها كل ما هو جديد، والمبدع في المؤسسة هو المورد البشري الذي يعد أهم ركيزة تستند عليها، ومن هنا جاء دور إدارة المؤسسة لتعمل على تحفيزه والسعي لإكسابه أكبر قدر ممكن من المهارات والخبرات، لدفعه نحو بذل أكبر الجهود المحققة للإبداع وتوجيهه نحو العمل بأقصى طاقات التفكير الإبداعي والتطويري.

مما تقدم يتضح كيف يمكن للمؤسسات اعتماد أساليب التحفيز في دفع عجلة الإبداع بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً، والاستجابة الكفؤة لمتطلبات المرحلة الراهنة، وتحدياتها المستمرة وهذا ما يساعد على التوصل إلى رؤيا موضوعية تتيح للمؤسسات تفعيل العلاقة بين التحفيز والإبداع، والتركيز بشكل أكبر على استثمار وتوظيف موجوداتها لرفع مستويات الإبداع فيها، والانطلاق لتحقيق السبق التنافسي.

1- إشكالية البحث:

عادة تضم المؤسسات مجموعة موظفين مبدعين وذوي مؤهلات ومهارات في مجال العمل، لكن ما يلاحظ بكثرة هو الفرق بين ما يمتلكه هؤلاء العمال من قدرات إبداعية وما يحققونه من أداء فعلي بالمؤسسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى التحفيز الممنوح من قبل الإدارة، ومن هنا تتأتى معالم إشكالية هذا البحث والتي نسعى في هذه الدراسة إلى الإجابة عنها من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الإبداع في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - الأغواط محل الدراسة؟

هذا التساؤل الرئيسي يثير جملة من التساؤلات الفرعية ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي:

- ما هي التحفيزات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية؟
- هل هناك ثقافة إبداعية ومستوى إبداع عال بالمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تهتم مؤسسة سونلغاز بالتحفيز ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحفيز والإبداع ؟
- هل التحفيز المطبق بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الأغواط يؤثر على تنمية ابداع ؟

فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوافز العمل على تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

انطلاقا من إشكالية البحث يمكن وضع الفرضيات التالية:

- الإشكاليات الفرعية:

هل يوجد أثر دال احصائيا للحوافز المادية على تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

هل يوجد أثر دال احصائيا للحوافز المعنوية على تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

هل يوجد أثر دال احصائيا للحوافز السلبية على تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؟

2- أهمية موضوع البحث

تأتي أهمية الدراسة من خلال بعديها العلمي و العملي على النحو التالي:

3-1- البعد العلمي:

تكمن أهمية هذا الموضوع في تناوله لأحد أهم مقومات تطور المؤسسة ألا وهو الإبداع في ظل ظهور نوع جديد من المنافسة بين المؤسسات يسمى بالمنافسة الإبداعية قوامها تقديم كل ما هو جديد ومن شأنه أن يدعم تفوق المؤسسة، ويضمن لها البقاء والنمو في بيئة تشهد تغيرات متسارعة وهذا يتطلب من المؤسسات اعتماد برامج تحفيز فعالة، وذلك باعتبارها أحد أساسيات تنمية الإبداع وتشجيعه.

3-2- البعد العملي:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في مساهمة نتائجها في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز، وتقديم المساعدة للمسؤولين بها، لتطوير العمل وهذا بالاستفادة من مفاهيم حوافز العمل وكيفية مساهمتها في تطوير الإبداع ، مما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

كما تتجلى الأهمية في نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في شركة سونلغاز عن الجوانب الأكثر تأثيرا والأقل تأثيرا والأقوى ارتباطا والأضعف ارتباطا بما يعطي صورة واضحة لزيادة الاهتمام بهذه الجوانب وإعطائها الأولوية، ولربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر، بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

3-أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد ماهية كل من التحفيز والإبداع؛

- إبراز أهمية التحفيز والإبداع بالنسبة للمؤسسة والعامل؛

- الإحاطة بمختلف النظريات المفسرة للتحفيز ؛

- التعرف على معوقات الإبداع وأساليب تنميته؛

- التعرف على أنواع التحفيز التي يمكن للمؤسسة أن تقدمها لعاملها؛

4- منهج البحث

تم تناول ومعالجة الموضوع في جزأين، الأول نظري يتطرق فيه البحث لتساؤلات الإشكالية مجيبا عليها استنادا للمعطيات النظرية المتوفرة في هذا الموضوع، أما الجزء الثاني فهو دراسة حالة يتم فيها محاولة اختبار الفروض المتعلقة والمقترحة للإشكالية، وهما كالتالي:

4-1- الجانب النظري: تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحديد ملامحها وما تمتاز به من خصائص، للوصول إلى نتائج هذا البحث قد تمت وفق تسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناءا على المنهج السابق

4-2- الجانب التطبيقي: تم معالجة الجزء التطبيقي اعتمادا على منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة سونلغاز، أما المنهج الثاني فقد استخدم باللجوء إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها وتم الاستعانة بالطرق الإحصائية المعتمدة.

5- أسباب اختيار موضوع البحث

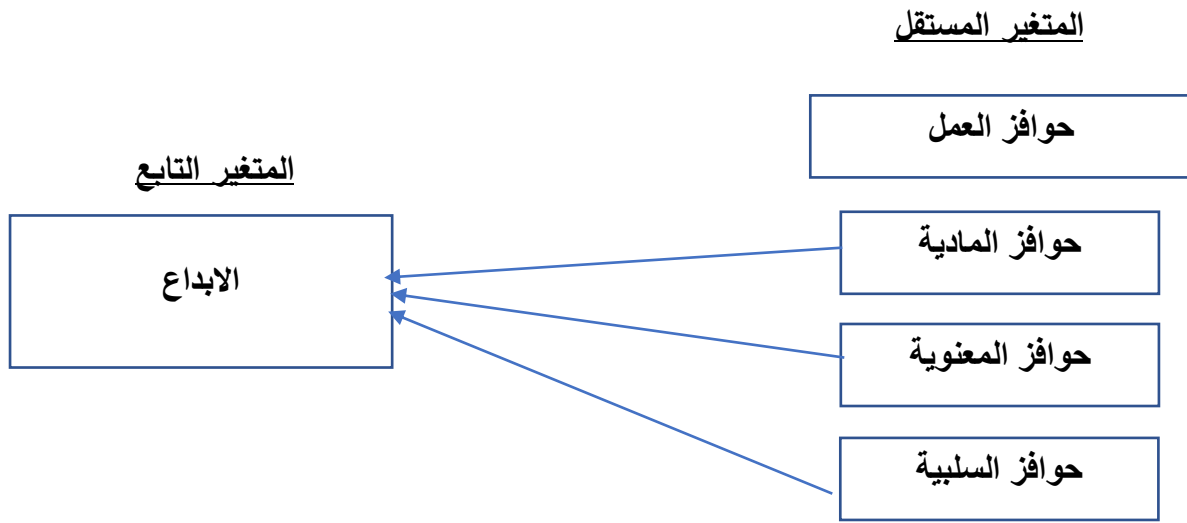
من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار هذا الموضوع المتمثل في "تأثير حوافز العمل على تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية":

- التحولات التي يفرضها عصر المعرفة اليوم والتي تحتم على المؤسسات الاهتمام بجانب التحفيز للاستفادة من الطاقات المعرفية والإبداعية الكامنة لدى مواردها البشرية من أجل مواكبة هذا الركب المتطور؛

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛

- ملائمة الموضوع للتخصص ؛

6-انموذج الدراسة



مصدر: من اعداد الطالبة

7-دراسات سابقة

من خلال اطلعنا على الموضوع وجدنا بعض الدراسات التي تطرقت إلى بعض جوانبه المختلفة وهي كالتالي:

غنية بوزاد بعنوان "كيفية تفعيل قدرات التعاون والإبداع للموارد البشرية بالمنظمة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الماسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة 2014-2015

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

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

نبيلة بوودن، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في ظل إطار نظرية فروم Vroom للدافعية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة)، مقال بمجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، ع10، جوان 2017

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين حوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي لدى العامل الإداري.

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

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

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

- علاقة الدراسات السابقة بموضوع الدراسة

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

أوجه الاختلاف أغلب الدراسات قامت بدراسة ميدانية في عدة مؤسسات أو مديريات ذات طابع تعليمي، لكن دراستنا عمدت على الدراسة الميدانية بداخل مؤسسة واحدة ذات طابع اقتصادي صناعي وتجاري محليا، إضافة إلى أن جل الدراسات السابقة لم تستخدم SmartPls.

تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية بحاجة دائمة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها وطرق إدارتها لتحسين نتائجها، وبالتالي تحقيق التميز فهي الأكثر تأثراً بالتحويلات التي تحدث في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لذلك تسعى كل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق التنمية وضمان البقاء والاستمرارية وتحسين أداء عمالها، لذا تعتمد على مجموعة من الموارد أهمها المورد البشري ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه على مستوى عال من الكفاءة، فإنه يحتاج إلى دافع ورغبة من ذاته تحفزه نحو إنجاز مهامه، ويأتي التحفيز الممنوح من طرف المؤسسة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوكياته نحو تحقيق ما سطرته من أهداف ومنها تنمية ما تملكه من قدرات فكرية وطاقات إبداعية لدى مواردها البشرية، لذا تلجأ المؤسسة إلى منح التحفيزات لعمالها كوسيلة تمكنها من رفع روح الإبداع لديهم وتوجيه سلوكياتهم نحو تقديم كل ما هو جديد ومتطور، وهذا ما يكسب الإبداع أهميته ويبرز دوره والحاجة إليه، ومن أجل دراسة ما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- الإطار النظري لحوافز العمل؛

- النظريات المفسرة للحوافز؛

- الإطار النظري للابداع؛

- الابداع كعملية داخل المؤسسة و آليات تنميته.

المبحث الأول: الإطار النظري لحوافز العمل

يتطلع العامل داخل المؤسسة الى اشباع حاجاته وتحقيق طموحاته، وفي الوقت ذاته فإن المؤسسة تعتمد في نجاحها على رسم استراتيجية فعالة تقوم على أساس اهداف محددة، هذه الأخيرة يرتبط تحقيقها بشكل كبير بسلوك الأفراد وأدائهم لذا تلجأ المؤسسات الى مجموعة من العوامل التي تؤثر في العاملين هي ما يعرف بالحوافز وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق لماهية الحوافز من خلال المطالب التالية:

_ تعريف الحوافز؛

_ أهمية الحوافز وأهدافها، ومصادرها؛

_ أنواع الحوافز واساليبها.

المطلب الأول: تعريف الحوافز

فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدوافع والحوافز، فالدافع هو محرك داخلي للسلوك الإنساني وينبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة، في حين أن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين. ويمكننا القول أن الدوافع عوامل داخل الفرد في حين الحوافز عوامل خارج الفرد.

_ **المفهوم اللغوي للحوافز:** نقول حفز يحفز تحفيزاً أي حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (تحفز - تهیی للمضي فيه) (المنجد في اللغة و الاعلام، 2012)

_ **المفهوم الاصطلاحي:** الحوافز اصطلاحاً يرى "Day Moutifoune" بأنه "القوة الدافعة لأي فرد والتي تحركه للعمل بطريقة علمية" (بضياف، 2018، صفحة 664).

وفي هذا الصدد يرى كذلك "Michael Scot" بأن "الدافع هو العملية التي يحفز بها المدراء سلوك الموظفين ويوجهونه نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية المطلوبة " (ströh, 2001, p. 60).

كما عرفه "طويطي" بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين" (طويطي، جوان 2017، صفحة 351).

وتعرف كذلك "الحوافز بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية" (نوري، 2015، صفحة 82).

تعريف آخر للمغربي "الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر" (المغربي، 2016، صفحة 162).

المطلب الثاني: أهمية حوافز، أهدافها، ومصادرها

يأتي التحفيز من ذات الفرد العامل، كما يمنح له من مصادر أخرى خارجية، ومع اختلاف المصدر تبقى الغاية من وجوده هي تحقيق جملة أهداف تخدم العامل والمؤسسة على حد سواء، ومن هنا اكتسب التحفيز أهميته البالغة لكلا الطرفين.

الفرع الأول: أهمية الحوافز

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي: (مغربي، 2007، الصفحات 365-367)

1_ أهمية الحوافز على المستوى الفردي

تحقق الحوافز على المستوى الفردي ما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: يجب الاعتراف ببذل الجهد وإتقان الأداء بتشجيع العامل وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- التغذية العكسية: حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم، ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.
- الدعم المالي: حيث يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد؛ فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادي.

- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف؛ فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

2- أهمية الحوافز على مستوى جماعات العمل

تحقق الحوافز على مستوى جماعات العمل ما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: حيث يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لهم الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز الجماعي إلى تكاثف الجماعة لتحقيق لمعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعات في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة

تكمن أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة ما يلي:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: حيث يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية وحتى السياسية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة من تخطيط للموارد البشرية تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تقييم الأداء والأجور ... الخ وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المؤسسات نتائج مفيدة وأهداف عديدة تتمثل فيما يلي:

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل؛
- إشعار العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا عن التميز في الأداء؛ (ماهر، 2010، الصفحات 248-249)
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج مبيعات أو أرباح...الخ؛
- تخفيض في التكاليف؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسعى للتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء (العاني، 2008، صفحة 16).

الفرع الثالث: مصادر التحفيز

يمكن التمييز بين مصدرين للتحفيز بالنسبة للعامل، المصدر الأول داخلي والمصدر الثاني خارجي وذلك كما يلي: (العاني، 2008، الصفحات 53-54)

- 1- **المصدر الداخلي:** هو الدافعية التي كون سببها الرضى الذي يتلقاه الشخص، بينما يقوم بأداء عمل معين او حل مشكلة تفيد الآخرين او عدم الرضى جراء عدم اشباع حاجات معينة.
- 2- **المصدر الخارجي:** هي التحفيزات التي تأتي من قبل اشخاص اخرين او من قبل الإدارة كنتيجة للأداء جيد او سلوك الإيجابي او حتى سلبي، ومن الضروري التأكيد ان مساعدة الموظفين على تلبية كل من الحاجات الأساسية لديهم والحاجات ذات مستوى الأعلى يتوقع ان ينتج منه مستويات عليا من التحفيز، وهذا يتحقق بتلقي العامل للتحفيز من المصدرين الداخلي والخارجي.

إذا فإن للتحفيز أهمية بالغة حيث يعود بالفائدة على كل من العامل والمؤسسة في الوقت ذاته، فهو يحقق الرضى للعمال ويدفعهم لتحمل المسؤوليات والمنافسة وهو ما يعود عليها بتحقيق أهدافها و حل مشكلاتها، و ليس فقط ما تقدمه المؤسسة من تحفيزات هو ما يحتاجها العامل ليميز في أدائه بل لابد من تلقيه للتحفيز من ذاته أي تتحرك دافعيته نحو العمل. (الداود، 2006، صفحة 29)

المطلب الثالث: أنواع الحوافز واساليبها

الفرع الاول: أنواع الحوافز

هناك العديد من الحوافز المستخدمة في المؤسسات والطرق المعتمدة لتصنيف الحوافز، ويمكن تصنيف الحوافز كما يلي:

1_ **الحوافز الايجابية:** وتلبي هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة (مصالح) المؤسسة من جهة اخرى، لأن الانتاج وتحسين النوعية والقيام بالإرتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية، والاخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وايجابية على المؤسسة ان تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية (دريدي، 2013، صفحة 136).

-1/1 **الحوافز النقدية (المادية) :** وتعتبر الحوافز النقدية من اهم انواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الادارة الدنيا في المنشأة، حيث ان الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل. (الخليل، 2018، صفحة 122) .

وللحوافز النقدية أنواع نذكر منها:

_ **الأجر الأساسي او الراتب :** وهو مبلغ محدد يدفع للموظف مقابل عمله، سواء بالنقد، أو الشيكات او التحويلات الالكترونية (الرشيد، 2001، صفحة 860). الأجر وتشير الى جميع اشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقته وامكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة لتحقيق اهداف المؤسسة (كافي، 2014، صفحة 170).

المكافآت : وتمنح المنظمات مكافآت لكبار موظفيها في المستويات الادارية المختلفة، وخاصة العليا منها بناء على ما يقدمونه من أفكار و اراء و أنشطة و اعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الارباح وزيادة كميات المبيعات (الوليد، 2009، صفحة 155).

وتقدم المنظمة مكافآت عن ساعات العمل الاضافية للعامل نتيجة قياس بجهد اضافي متمثل في استمرار في العمل، وتمنح ايضا مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اختراعات او افكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع طرق كفاءة الاداء او تخفيض تكاليف التشغيل (القحطاني، 2008، الصفحات 186-187).

ويتمثل أسلوب المكافأة في الطريقة التي تقوم بها المؤسسة من خلالها بالدفع للموظفين، وقد ذلك نوعا من مستويات المرتبات المتدرجة التي تنطبق مجموعات وفئات مختلفة في المؤسسة وقد تكون الأجر المنفصل الذي يتم دفعه الى الشخص الذي يشغل وظيفة معينة وهي كالاتي :

نطاق الوظائف الواحدة وغيرها من الأساليب الأخرى (كيشواي، 2006، صفحة 181).

المشاركة في الارباح : ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من ارباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الرتب او الدرجة او المستوى الاداري او كفاءة الاداء، أكثر من اساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة او تقسيمها عدة مرات في السنة، ومزاياه النظام انه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لأدائها. (الحمودي، 2013، صفحة 137)

قد تعطى الارباح على اساس الاقدمية أو قد تمنح على اساس الاداء الفردي ويتمثل العيب المحتمل لخطط المشاركة في الارباح، في ان العامل المؤسسة قد لا يدرك العلاقة المباشرة بين الانتاج الفردي والاداء على مستوى المنظمة. (حسن، 2000، صفحة 316) .

تمليك العاملين في جزء من أسهم الشركة : كما تلجأ بعض المنظمات الى توزيع جزء من اسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من ارباحها المتحققة في نهاية السنة، وفلسفة هذه الطريقة ان توزع الأسهم على العاملين فيجعلهم يملكون جزء من رأس مال الشركة يتقاضون عليه ارباح سنوية، الأمر الذي سيعزز من انتمائهم واخلاصهم للشركة ويزيد من حرصهم على نجاحها. (سالم، 2015، صفحة 30).

بالإضافة الى ان هناك انواع أخرى من الحوافز المادية وهي العلاج المجاني مثال من خلال اقامة مركز صحي يقدم خدمات صحية للأفراد العاملين داخل المؤسسة التي قد يحتاجون اليها كما تعمل المؤسسة الي تقديم مساعدات مالية للموظفين لديها لتحسين ظروف معيشتهم وتلبية احتياجاتهم اليومية .

1-2/ الحوافز المعنوية (الحوافز غير مادية) : ويقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الاشباع الكامل للاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية (بربر، 1997، صفحة 115).

رغم تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب اشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز اشكالها اتاحة فرص التقدم لهم، ومشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات ومنح الالقاب ونشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الاعلان المختلفة واتباع وسائل التكريم للمبدعين (زويلف، 2014، صفحة 184).

ومن بين أهم انواع الحوافز المعنوية نذكر ما يلي:

فرص الترقية والتقدم : و تكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما اذا تم ربطها في الكفاءة في الاداء و الانتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لدى الموظفين، و هي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية. (شرح، 2010، صفحة 12).

وتتمثل الترقية في انتقال الموظف أو العامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (عدون، 2003، الصفحات 77-78).

ومن انواع الترقية نجد:

الترقية في الصف: وهي الحالة التي يمس فيها التغيير المنصب، المعاملات المتعلقة به والتأهيل كذلك.

ترقية الصنف: من خلالها يغير العامل الصنف ككل، كون درجة التحكم من طرف العامل في الأنشطة التي يمارسها أصبحت جد معتبرة.

ترقية الرواتب: وفي هذه المرحلة الأمر يتعلق فقط بالراتب في حين تبقى المعاملات والمناصب على حالها.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

الترقية الجماعية: وتمس كل الأفراد الذين ينتمون الى جماعة عمل واحدة، وهذه الترقية في الغالب اتفاقات جماعية (سعاد، 2013، صفحة 65).

_الظروف الفيزيائية للعمل : وتغني ظروف العمل بصفة عامة كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وادائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل بها لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من اجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، التقليل من آثار الحوادث الغير طبيعية، و ما يترتب عنها من اصابات العمل (دريدي، 2013، صفحة 140) .

التدريب: ولقد عرف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الادارية او التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على اداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل بها. ويعرف كاتب آخر التدريب بأنه " اجراء منظم من شأنه ان يزيد من معلومات ومهارات الانسان لتحقيق هدف معين " (الخليل، 2018، صفحة 77).

تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الاكفاء الذين يحققون مستويات اداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم من قبل الإدارة (مراد، 2018، صفحة 124) .

المشاركة في اتخاذ القرارات: وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الافراد وزيادة انتاجياتهم وولائهم الى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد عملا وفكرا في عملية وضع الاهداف واخذ القرارات وهذا يقتضي ان يشترك العامل في عملية الانتاج ليس بجهده فقط وانما بفكره وذكائه فقط (بوطي، 2020، صفحة 192).

ضمان استقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الادارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافز له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروف معيشية كريمة (شرح، 2010، صفحة 12).

رسائل التقدير والاطراء: وتعرف برسالة تقدير كتابي لاعتراف معين أو خدمة جديرة بالتقدير.

المنح: وهي تقديم المنح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة والسليمة (قادة، 2019، صفحة 14).

المشاركة: وتعتبر عن الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيق نوع من الرضى عن العمل، وقد حظي هذا النوع باهتمام كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ذاته وبالظروف التي يؤدي فيها، فالمشاركة استمدت اهميتها لأهمية الفرد ودوره في انجاح سياسات التغيير (الزبيدي، 2013، الصفحات 135-136).

2_ الحوافز السلبية : وهي في الأصل لا تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة الى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة منه أي من وبالتالي ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف، والعمل على تحسين ادائه وتصرفاته. (الدروبي، 2007، صفحة 11) .

وتسعى الحوافز السلبية الى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية (شاوش:، 2005، صفحة 20).

ومن بين الحوافز السلبية نجد:

_ الخصم من المرتب: وتتمثل في اقتطاع جزء من اجر العامل او راتبه باعتبار ان هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها (الخليل، 2018، صفحة 125).

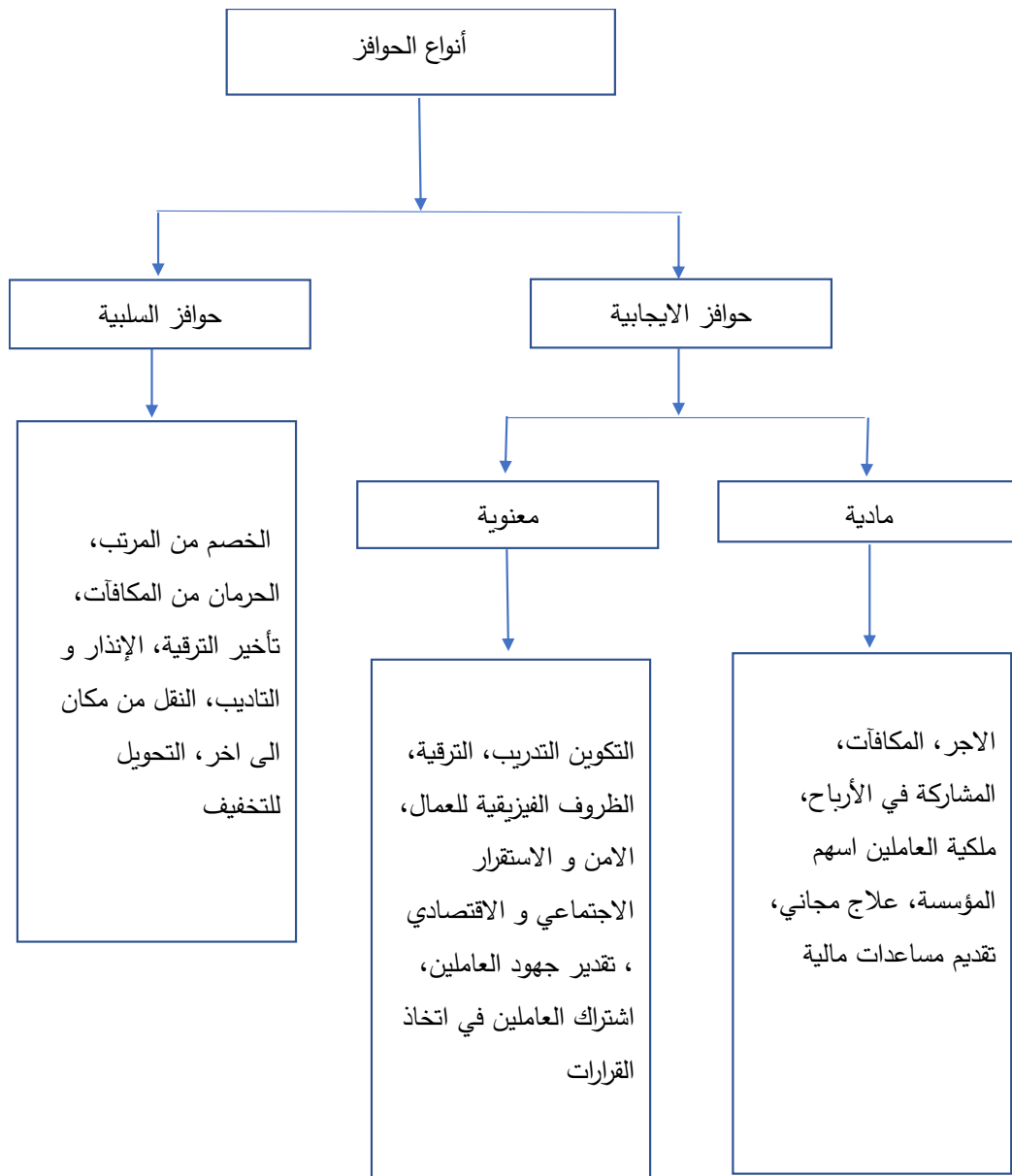
_ الانذار: وبعد الانذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه الى الموظف نتيجة لمخالفة النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها، وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية (الدروبي، 2007، صفحة 11).

التأديب: النظام التأديبي، بصفة عامة هو مجموعة من القواعد النظامية التي تحدد الإطار العام للواجبات التي ينبغي الموظف للالتزام بها من المحظورات التي ينبغي له الامتناع عنها فهو يرمي الى تحقيق الى ثلاثة اهداف رئيسية وتتمثل في المحافظة على حسن سير المرافق العامة، وتحقيق الاصلاح والتقويم فيها، إلى جانب تحقيق الردع والزجر (الرشيد، 2001، صفحة 170).

او من خلال الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كان يدرج اسم الشخص المهمل او المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنظمة اي ان هذه الحوافز تشير الى انواع التهديد او العقاب (عباس، 2011، الصفحات 180-181) .

ومن الحوافز السلبية نجد ايضا التأخر أو الحرمان من الترقية والحرمان من الترقية والحرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة النقل من المكان لآخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد (دريدي، 2013، صفحة 141).

الشكل رقم (I_1): أنواع الحوافز



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

الفرع الثاني: اساليب حوافز العمل

- واجز اسلوب توسيع العمل : يتضمن هذا الاسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الاداري بدلا ان يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على استلام و دفع حسابات التوفير يمكن ان يوسع عمله بإضافة استلام ودفع الحسابات الجارية أو استلام الودائع لأجل مراقبة على صرفها للزبائن (محمد، 2012، صفحة 164)

- أسلوب اثرء العمل : ويقصد بمبدأ اثرء العمل اعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية اوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الاعمال بينما اسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في العمل.

- اسلوب الإدارة بالأهداف : علاوة على اهمية اسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر فان هذا الأسلوب يستخدم ايضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء ان اسلوب الإدارة بالأهداف هو اسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق اعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، خلال الية اشتراك المرؤوس مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله.

ولقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دركار في اوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الادارية فيما يلي:

أ- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة ادارية لمناقشة الاهداف والنتائج المراد تحقيقها.

ب- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها.

ج _ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها (الحلابي، 2013، صفحة 124)

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافز

تعددت البحوث والنظريات التي ساهمت في تكوين وتطوير الفكر الإداري المعاصر حول موضوع الحوافز، ولقد مرت الحوافز بمراحل متعاقبة من التطوير والتجديد بدءا بحركة الإدارة العلمية إلى الدراسات الحديثة، ويمكن إيراد هذه النظريات في ثلاث مطالب كما يلي:

_ النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ؛

_ النظريات السلوكية للتحفيز ؛

_ النظريات المعاصرة للتحفيز .

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية

ينبغي دائما الرجوع إلى الأصل الذي ساهم في إثراء موضوع ما بدراسات متعددة، لذا كان من الواجب التعرض للنظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية في موضوع التحفيز وذلك كما يلي:

الفرع الأول: النظرية الكلاسيكية

ابتداء من **Fredrick Taylor** (1856-1915) ومن تبعه فقد تم الاتجاه نحو ربط العمل بعدد من الوسائل المشجعة للعامل سواء في صورتها المادية أو في صور أخرى غير مادية وهي ما يعرف الحوافز ولها ارتباط مباشر أو غير مباشر بالعمل وبمردوديته ونوعيته، وكذلك بالعامل وسلوكه (عدون، 2003، صفحة 71).

كان مفهوم الإنسان بالنسبة لفريدريك تايلور مفهوما اقتصاديا حيث كان يركز أساسا على المكافآت؛ أي الحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة أخذا بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي بل في الجانب الاقتصادي، فركز على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة في الأجر، تقديم المنح، والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلى الطرفين. قدم تايلور فرضيته الاقتصادية التي رأى فيها أن العامل يبحث باستمرار على تحقيق أجر معقول ويرتقب دائما الأفضل، وقد حاول تايلور في فرضيته تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترض أن:

- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاءة الصناعية في الإنتاج؛

- تطبيق الحوافز النقدية (المادية) يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل وأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج.

ولذلك فإن نظرية تايلور للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية؛ بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى (الداود، 2006، الصفحات 44-46).

الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

عابت مدرسة العلاقات الإنسانية على الإدارة العلمية إهماله للبعد الإنساني للعامل (الداود، 2006، الصفحات 47-48)، والذي حسب فرضيات روادها يلعب دورا هاما في تحفيز العامل حيث يؤكدون أنه لابد من استخدام حوافز معنوية إلى جانب الحوافز المادية. إن مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها إلتون مايو (1880-1949) حيث حفزت العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري؛

- إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل، والمشاركة في نشاط المؤسسة؛

- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

ومنه فالمؤسسة تلعب دورين هامين في حياة الفرد فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد احتياجاته:

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

- الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم المكافآت والعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز؛

- الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني، وهو عبارة عن علاقات اجتماعية؛ أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات، وتتركز الوظيفية الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل.

إذا فمدرسة العلاقات الإنسانية تعترف بأهمية الحوافز المعنوية ومن هذا المنطلق ظهرت عدة نظريات أخرى تدعمها.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية للتحفيز

بناء على نتائج النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ظهرت العديد من النظريات الأخرى التي تحاول الدمج بين النظريتين وتطويرهما انطلاقاً من تحليل سلوك العاملين، ولعل أهم هذه النظريات ما يلي:

الفرع الأول: نظرية ماسلو للحاجات

لقد طور عالم النفس **Abraham Maslow** (1908-1970) خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في الدوافع والحوافز من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وترتيبها من حيث الأسبقية في ضرورة الإشباع لها، وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً؛ إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يرغب بإشباعها، والحاجات الإنسانية تعتبر محور السلوك الإنساني، كما أن الحاجات تتفاوت في درجة تأثيرها في السلوك الإنساني للفرد من خلال الأهمية النسبية لسبل تحقيق الإشباع المستهدف لها (Permond, 2011).

لقد قام ماسلو بوضع سلم أو هرم للحاجات الإنسانية وقد وضعها في خمس مجموعات وفقاً للأهمية النسبية لها وهي: (اللوزي، 2008، صفحة 327)

- الحاجات الفيزيولوجية الأكل، الشرب النوم، الراحة، السكن واللباس؛

- حاجات الأمان: الإحساس بالأمان من كل خطر قادم، أي العيش دون خوف من المحيط؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

- حاجات الانتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة والروح المعنوية للعمل العمال الآخرين؛ أي مع العمل في جماعة عمل متماسكة؛
- الحاجة إلى التقدير: تقدير النفس؛ أي أن يكون فخورا بما يعمل ويحس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل، وكذلك التقدير من الغير، أي الحاجة إلى الحصول على مقام عالي في نظر الغير مع الحب والاعتراف من قبل الآخرين؛
- الحاجة لتحقيق الذات استعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات ومهارات الفرد في تحقيق ما يصبو إليه.

والشكل الموالي يوضح سلم الحاجات لماسلو:

الشكل رقم (I_02): سلم الحاجات الإنسانية عند ماسلو



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 211

من الشكل يعتبر ماسلو أن الإنسان في سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز (غربي، 2007، صفحة 210).

الفرع الثاني: نظرية العاملين لفردريك (1923-2000)

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه **Herzberg Frederik** لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى عينة الدراسة المتمثلة في مئتي مهندس ومحاسب، وضمه في كتاب نشر سنة 1959، ولقد توصل إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضى الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة؛ كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وبناء عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وتتمثل هاتين المجموعتين فيما يلي (Jean Pierre Helfer, 2006):

1- العوامل الوقائية

وهي مجموعة العوامل المرتبطة ببيئة وظروف العمل، والتي يؤدي عدم توافرها إلى عدم الرضى في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد بل فقط تمنع لديهم حالة عدم الرضى لكونها متطلبات أساسية، فهي تحجب عدم الرضى لكنها لا تحقق الرضى بذاته، وتتمثل هذه العوامل في نمط الإشراف وسياسة المؤسسة وإدارتها العلاقة مع المشرفين العلاقة بين المرؤوسين، الرواتب والأجور، الأمن الوظيفي والمركز الاجتماعي.

2- العوامل الدافعة (الحافزة)

وهي مجموع العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته، حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضى، والحفز لدى المورد البشري وتتمثل هذه العوامل في الشعور بالإنجاز في العمل الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة إتقانه له طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية وفرص التقدم والتنمية، ويرى هيرز برغ أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية، وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز العامل، وتحقيق رضى أعلى لديه وهو ما يؤثر إيجابا على أدائه.

الفرع الثالث: نظريتي Mac Gréagóir والتوقع

1- نظرية X و Y لماك Mac Gréagóir (1906-1964):

وضع عالم النفس الاجتماعي Mac Gréagóir نظريتين أسماهما نظرية "X" ونظرية "Y" يوضح من خلالهما افتراضات السلوك الإنساني كما يلي :

أ_ مضمون نظرية X: تقترض نظرية X ما يلي: (عدون، 2003، صفحة 214)

_ الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل؛

_ الإنسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أن يوجه في عمله بدلا من اعتماده على نفسه؛

- يجب استخدام أسلوب الشدة والحزم، بمعنى السلطة الرسمية مع المرؤوسين لإنجاز العمل؛

_ الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية.

وبالتالي فالتحفيز المادي هو الذي يحرك الإنسان.

ب_ مضمون نظرية Y: تقترض هذه النظرية ما يلي:

_ الإنسان ليس كسولا بطبعه، وإنما يدعي الكسل اتجاه قوى يعتبرها في غير صالحه؛

_ السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب إنجاز العمل، إلا أنها لا تعبر عن

الأسلوب الوحيد، ولا تضمن تجاه الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات؛

_ الإنسان يسعى للمسؤولية، ولكن بشرط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية؛

_ للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى لإشباعها ويختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقا

المجموعة كبيرة من العوامل.

إن عناصر النظريتين تختلفان وتتناقضان فالإنسان حسب النظرية "X" أقرب إلى الإنسان في النظرية الكلاسيكية وبالتالي يكون تحفيزه للعمل باستعمال الحوافز المادية، أما نظرية "Y" فهي أقرب إلى الحالة الواقعية فهي تؤمن بالمهارات والطاقات العقلية والجوانب النفسية والاجتماعية للإنسان ولا تعتبره مجرد آلة يتأثر فقط بالحوافز المادية وبالتالي تدعو إلى استعمال طرق تحفيز أكثر عقلانية وهي الحوافز المعنوية.

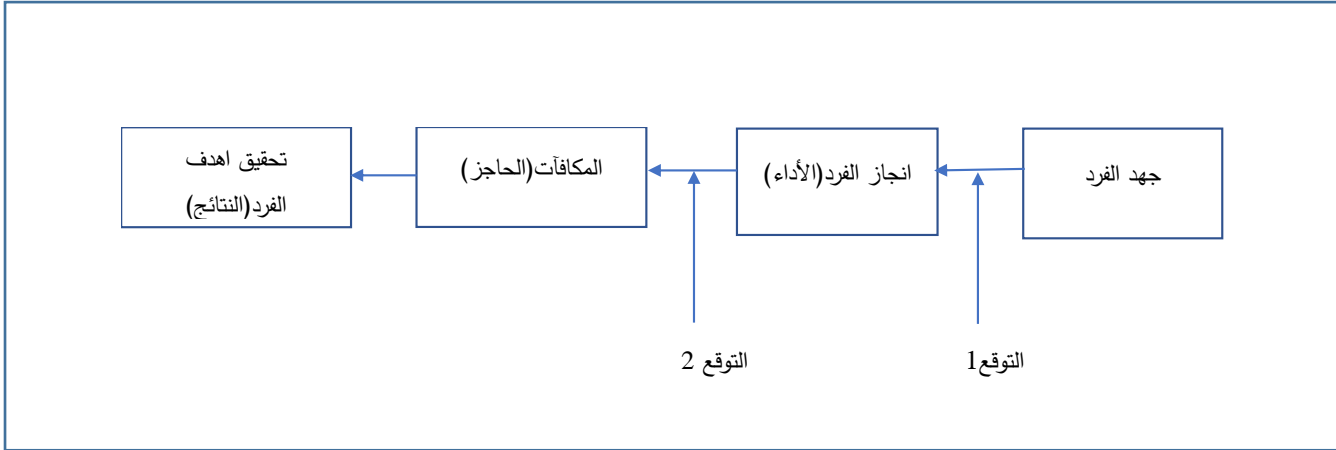
2- نظرية التوقع

لقد طور فيكتور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964، (غربي، 2007، صفحة 215) لتصبح من أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الموارد البشرية. وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو السلوك سوف تترتب

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج وهذا ما يوضحه نموذج التوقع التالي:

شكل رقم (I_03): نموذج التوقع عند فروم



المصدر: علة غربي و الاخرون، مرجع سبق ذكره، ص:215

من خلال هذا النموذج فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما لتحقيق الأداء المطلوب تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول، وإذا ما حقق الفرد إنجازه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ (ما هو الحافز المتوقع؟) وهذا هو التوقع الثاني؛ إذا هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد والإنجاز، ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة. التوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده أن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة، أما التوقع الثاني فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ أي أن هذا التوقع العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين الحافز المتوقع.

المطلب الثالث: النظريات المعاصرة للتحفيز

بعد إسهامات النظريات السابقة في إبراز أهمية الحوافز وكنتايج لدراساتهم وبحوثهم، ظهرت العديد من النظريات ذات التوجه الحديث والعصري في موضوع الحوافز يمكن عرض أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: نظريتي الإنجاز والعدالة

1- نظرية الحاجة للإنجاز

حدد **David C. McClelland (1917-1998)** حسب نظريته هذه ثلاث حاجات تؤثر في

سلوك الفرد وهي: (غربي، 2007، الصفحات 211-212)

- الحاجة إلى الانتماء للآخرين : إذ أن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه؛

- الحاجة إلى السلطة والنفوذ : حيث يحاول من لهم حاجة قوية للسلطة إقناع الآخرين بما يريدون عمله

- الحاجة إلى الإنجاز : حيث يظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى النتائج المرغوبة، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج، كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة.

وبالنسبة لنظرية الحاجة للإنجاز فهي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للإنجاز العالي ولا يحتاجون من يحفزهم؛ لذلك فهي مهمة جدا لتحفيز المدراء وكل فرد تريده المؤسسة أن يقدم أداء متميز حتى إذا لم يكن هناك من يحثه ويحفزه على ذلك (برنوطي، 2001، صفحة 366).

ويفترض ماكيلاند في هذه النظرية ما يلي :

- للإنسان حاجة نفسية للإنجاز، تختلف قوة هذه الحاجة نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية؛ فقد ينشأ الفرد في بيئة تنمي لديه هذه الحاجة وتجعلها قوية جدا، في حين تبقى بقوة ضعيفة لدى فرد آخر، فالأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها، وغالبا ما تكون أهداف عالية المستوى؛

- يندفع الأفراد الذين يمتلكون دافعا قويا للإنجاز ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم ودون الحاجة لمن يحفزهم لذلك؛

- يتميز ذوو الحاجة العالية للإنجاز بمجموعة خصائص أهمها:

_ يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية؛

_ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة، ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة؛

_ يحتاجون تغذية عكسية مستمرة ومحددة المضامين، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها ، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات فلا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم.

وعليه فإن المؤسسة لا تحتاج حسب هذه النظرية أن تمارس التحفيز، بل عليها الاهتمام باستقطاب وتعيين من يملكون الحاجة العالية للإنجاز؛ فطالما أن هؤلاء يحفزون أنفسهم، يكفي المؤسسة أن تستقطب وتعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها (برنوطي، 2001، الصفحات 366-368).

ب- نظرية العدالة

نظرية العدالة لصاحبها آدمز (1963) تقوم على أن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت، وما يحصل عليه من مردود مالي، أو مزايا ومنافع معنوية. يتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المؤسسة لهذا تعتمد النظرية المقارنة بين طرفي معادلة تحقق فيها المساواة على النحو التالي: (الهييتي، 2005، صفحة 26)

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهدهم}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{جهدهم}}$$

يمكن تجسيد هذه النظرية في ثلاث صور هي (اللوزي، 2008، صفحة 330) :

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد مقارنة مع الآخرين بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك؛

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد مقارنة مع الآخرين أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك؛

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد مقارنة مع الآخرين أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

إذا حسب هذه النظرية عند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا فإن على المؤسسة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة سواء بالمحفزات المادية أو غيرها من المحفزات الأخرى (الهيئي، 2005، صفحة 264)

الفرع الثاني: نظريتي تحديد الهدف والتدعيم

1- نظرية تحديد الهدف (اتجاه الهدف)

تؤكد الشواهد الواقعية التنظيمية أن النوايا والأمانى المعبر عنها بالأهداف (غربي، 2007، صفحة 217_218)، يمكن أن تكون مصدر للدافعية والتحفيز للقيام بعمل ما، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد. فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة، ومن جهته يلخص لوك وهو من أبرز ممثلي هذه النظرية سنة 1968م أهم مضامينها في التالي:

- ان الهدف المحدد والصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء، وذلك على عكس الهدف العام؛ فالفرد الذي له هدف محدد يعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف على الإطلاق، أو الذي يحدد له هدف عام مثل -أحقق إلى الحد الذي أستطيع-؛

- كلما زادت صعوبة القرار، كلما كان مستوى الأداء عالي؛

- إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف، تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة؛

- يمكن زيادة تأثير الأهداف كحافز أو محددات للدافعية من خلال:

تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة؛

جعل الأهداف بها تحديات القدرات الفرد وعلى درجة من الصعوبة، حتى تثير فيه الحماس وإبداء أداء أفضل؛

_كما أن المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها؛

_العمل على جعل الأهداف عند تحديدها قابلة للقياس، فكلما جاءت في صورة كمية كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف، وبهذا تزداد دافعيته.

إن أهم نقطة تستدعي الوقوف عندها بالنسبة لهذه النظرية، أنها تتفق إلى درجة كبيرة مع نظام الإدارة بالأهداف، حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف تعتبر التطبيق العملي والفعلي لنظرية تحديد الهدف، فبالاستناد إلى نظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف بمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها وفقاً لإمكانيات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف، ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق؛ أي أن الفرد يحصل على الحوافز وفقاً لما حققه من أداء ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي يكون قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل.

2- نظرية التدعيم

صاحب هذه النظرية هو العالم "سكنر" (1904-1990) الذي يعتقد حسب هذه النظرية أن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي؛ فالفرد العامل بطبعه يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى العقاب؛ كونه يخفض من الروح المعنوية له (الهيتمي، 2005، صفحة 262).

في ضوء هذا فإنه من الضروري وجود نوعين من الحوافز، الأولى إيجابية من أجل دفع الفرد لسلوك إيجابي مرغوب فيه، والثانية سلبية لمنع الفرد من أن يسلك سلوكاً غير مرغوب فيه، وباستخدام كلا النوعين يمكن تعديل السلوك للأفضل والأحسن (عقيلي، 2009، صفحة 394).

وحسب ما يعتقد مؤيدو هذه النظرية فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية بينما المحددات الداخلية الوجدانية ليس لها حسب رأيهم أية أهمية، ولهذا فإن المدعمات المتمثلة فيما يحصل

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل مكافآت مثلاً)، هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه، وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.

وتقوم نظرية التدعيم على مبدأي التعلم وقانون الأثر، بحيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز، وفي هذا السياق، يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نظير ما قام به في الماضي، وعلى أساس ذلك قد يكرر ذات السلوك مستقبلاً إذا كان قد استفاد من حافز إيجابي (علاوة أو ترقية مثلاً)، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على حافز سلبي. وبهذا الطرح، نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة (غربي، 2007، صفحة 219).

بعد عرض هذه النظريات العشر للحوافز فإن خلاصة القول إن التحفيز يعتبر ذو أهمية بالغة المؤسسة، وبالتالي تأخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار في مختلف خططها التنفيذية بشكل مستمر ومتجدد، وكما وضحت النظريات السالفة الذكر أن للعاملين حاجات مختلفة وأن دوافع إشباع هذه الحاجات تختلف من عامل لآخر، لذا فإن على المؤسسة الدمج بين أفكار هذه النظريات وبين معرفة مدراءها وخبرتهم من أجل منح الحوافز المناسبة، في الوقت المناسب تحقيقاً لأهدافها المحددة.

المبحث الثالث: الإطار النظري للإبداع

تعيش المؤسسات في بيئة سريعة التغير وتتميز بشدة المنافسة وتعرض عليها تحديات ومتطلبات كثيرة، لذا فإن على المؤسسة مواجهة هذا بسرعة وفاعلية في الوقت ذاته، وهذا ما يتطلب منها قدرة إبداعية وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة لضمان البقاء والمواكبة وكذا النمو والتطور من أجل هذا ازداد الاهتمام بالإبداع في المؤسسات وعليه سنسلط الضوء في هذا المبحث على ماهية الإبداع، وذلك من خلال المطالب التالية:

__ مفهوم الإبداع، مكوناته، وخصائصه؛

__ أهمية الإبداع، أنواعه، مبادئه؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

_ خصائص الشخصية المبدعة ومواصفات المؤسسة المبدعة.

المطلب الأول: مفهوم الابداع ومكوناته وخصائصه

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة الإبداع شائعاً من قبل كافة المتخصصين وغير المتخصصين مع ذلك لا يوجد اختلاف كبير حول تعريف الإبداع، فالآراء ووجهات النظر متقاربة بشأنه، يقوم على مجموعة من مكونات، كما يتميز بجملة من الخصائص.

الفرع الأول: مفهوم الابداع وعلاقته بالابتكار والاختراع

لتعريف الابداع بشكل دقيق والى حد ما فانه لابد من التفريق بينه وبين الاختراع والابتكار.

1- مفهوم الابداع:

_ المعنى اللغوي للإبداع:

يرتبط بلسان قدماء العرب على أن أصل الكلمة هي الابتداع أو البدعة (يونس، 2006، صفحة 82)، هذا يعني إحداث شيء على غير مثال سابق (خليفة، 2000، صفحة 25)، يمكن القول أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد ومبتكر وغير مألوف.

_ اصطلاحاً:

فقد ظهر مصطلح الإبداع في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي **Joseph Schumpeter** الذي عرف الإبداع كما يلي: " الإبداع هو الحيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو النظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه"، كما أشار شومبيتر إلى خمسة أنواع من الإبداع وهي: (jean, 1993, pp. 110-113)

- تقديم منتج جديدة

- تقديم طريقة إنتاج جديدة؛

- دخول سوق جديد؛

- مصدر جديد للمواد الأولية؛

- تنظيم جديد للإنتاج.

يركز هذا التعريف على أن الإبداع هو لإنشاء أو الخلق لمنتج جديد وينتقد هذا التعريف العديد من الباحثين وعلماء الاجتماع فقد حاولوا اقتراح نظرة أكثر دقة للظواهر الاجتماعية، لاسيما بتنظيم عميق للعمليات الداخلية للمؤسسة، وهكذا يقترح **Zaltman** التعريف التالي للإبداع على أنه: " أية فكرة تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه. (آيت، 2005، صفحة 07)

وعرفه **Druker** بأنه تغير في ناتج الوارد بلغة الاقتصاد في القيمة، والرضى الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (الرحمان، 2008، صفحة 148) يوضح هذا التعريف أن الإبداع هو تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تحديدات أو منتجات كلي جديدة أو طريقة إنتاج.

كما عرفه **طارق سويدان** بأنه: "النظر إلى المؤلف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل لتطبيق والاستعمال"، أما على الحمادي فإنه: "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، التطوير فكرة. جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله. (الحمادي، 1999، صفحة 29)

من خلال مجموعة من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للإبداع بأنه مجموعة من العمليات هادف من خلالها المؤسسة إلى إيجاد وتطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى نقلته منتجات جديدة ومتطورة، طرائق الإنتاج التنظيم ولتسويق. داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة

2- علاقة الابداع بالابتكار والاختراع:

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (Innovation) والاختراع (Invention)، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على الشيء ذاته، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الإبداع

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

وبعض المصطلحات الأخرى كالابتكار والاختراع، مع اختلاف هذه المفاهيم الإبداع الابتكار، الاختراع، إلا أنها مرتبطة ارتباطاً ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم كما يلي :

يشير كل من (Carrier & Garand) إلى أن الفرق بينهما يتمثل في أن: "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي". (Carrier, 1996, p. 3)

_ الاختراع يعني إدخال شيء مادي جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد، ويسهم في إشباع الحاجات الإنسانية، أي أن الاختراع هو تطوير فكرة وعملها في الواقع، وبما أن الإبداع يضم جانب توليد مجموعة من الأفكار أو السلوكيات الجديدة فإن عملية الاختراع هي اختيار أنسب فكرة أو سلوك لتطويرها وتحويلها إلى واقع عملي، وبالتالي نجد أن الإبداع هو أول خطوة في عملية الاختراع. (الشماع، 2007، صفحة 421)

أما الابتكار فهو وضع جديد أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالابتكار إذاً هو عملية التمسك بفكرة مبدعة أو تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هي التطبيق العملي والناجح للأفكار الإبداعية فالمؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة، وهناك تشابه وتمايز بين الإبداع والابتكار، فالإبداع يتناول التفكير النظري للأفكار بينما يمثل الابتكار الشق التطبيقي لها، فالإبداع هو مدخل للابتكار. (بلوط، 2005، الصفحات 358-359)

وبين الاختراع والابتكار ليس هناك اختلاف عميق فالاختراع هو ابتكار لشيء غير موجود سابقاً في أي مكان لا داخل المؤسسة ولا خارجها، أي أنه شيء جديد تماماً أما الابتكار فإنه يتمحور حول شيء جديد ومختلف للمنظمة ذاتها لكنه قد لا يكون كذلك لمنظمات أخرى. (الخفاجي، 2010، الصفحات 191-192)

إذاً فالتفريق بين الإبداع والابتكار والاختراع بشكل تام غير ممكن لأنها مفاهيم مرتبطة بشكل كبير.

الفرع الثاني: مكونات الابداع

اشترك معظم الباحثين في مكونات الإبداع الإداري التالية والتي اعتمدت في الدراسة الحالية وتتمثل

في:

1- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (الزامل، 2005، صفحة 21) فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها. (الصيرفي، 2011، صفحة 265)

ومن صور هذه الطلاقة: (إسماعيل، 2011، صفحة 352)

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني؛

_ طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار؛

طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة؛

طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

2- المرونة: تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يملك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتحرك من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل. (حاتم علي حسن، 2003، الصفحات 35-36)

3- الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع. (صالح، 2012، صفحة 77)

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز ب: (جمال، 2009، صفحة 172)

- الجدة أو (فكرة غير مسبقة)؛
 - الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه)؛
 - الندرة أو فكرة (بندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين)؛
 - تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).
- وبالنظر للأصالة نلاحظه أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي: (فهد، 2011، صفحة 29)
- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛
 - أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة .

4- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على نقثيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها. (السلمي، 2008، صفحة 75)

5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير. (اللوذي، 1999، صفحة 298) كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد

رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا النظرة للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا. (نايفة، 2008، الصفحات 22-23)

6- روح المجازفة (المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني 6 الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها. (السلمي، 2008، صفحة 75)

الفرع الثالث: خصائص الابداع

يمكن تحديد خصائصه بما يلي: (عنان، 2009، الصفحات 21-23)

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية وجماعية نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت 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 والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛

ومن خصائصه: (درويش، 2006، صفحة 11)

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة والتي تقود عملية الإبداع؛

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل فيها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة؛

يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع .

المطلب الثاني: أهمية الابداع انواعه ومبادئه

الفرع الأول: أهمية الابداع

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية: (نديم عكروش مامون، 2004، الصفحات 5-6)

- الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكنها من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها من جهة أخرى؛
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية؛ (درويش، 2006، صفحة 11)
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمبيعات وينسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.

الفرع الثاني: أنواع الابداع

تناول الباحثون موضوع الابداع من عدة مداخل مختلفة، حيث أفادت دراساتهم المتنوعة إلى وجود أنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقا لمعايير ومجالات مختلفة وعديدة. ومن خلال البحث والاطلاع على كتابات ورسائل الباحثين في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع الى:

أغلب الباحثين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع هما: (الملكاوي، 2003، صفحة 66)

1- الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، ويتضمن قواعد وأدوات وإجراءات العمل، بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهما لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- الإبداع الفني: ويعنى بالمنتج، سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي تنتج السلع والخدمات.

وهناك من صنف الإبداع على النحو التالي:

1- الإبداع المبرمج والغير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات الغير المخطط لها سلفاً.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي بعد هدفا في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتسيير وتسهيل الوصول للإبداع المرغوب. (حاتم علي حسن، 2003، الصفحات 33-34)

3- الإبداع ابتكاري: يقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث يشكل ذلك إسهاماً أساسياً في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات تحددها مؤسسة معينة بحيث يحصل صاحبه على براءة اختراع.

4- الإبداع التجديدي: يقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في مدارس فكرية

5- الإبداع التخيلي: يقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماماً يترتب عليه ازدهار أبو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

الفرع الثالث: مبادئ الابداع

هناك مجموعة من المبادئ أو الركائز يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع تحترمها وهذه المبادئ في مجملها هي مجموعة من الأعمال والممارسات التي تصنف إلى مجموعتين أساسيتين الأولى هي مجموعة من الأعمال التي يجب القيام بها الثانية هي أعمال يجب تجنبها وهي كالتالي:

1- الأعمال التي يجب القيام بها (The Do's)

وتتمثل فيما يلي:

- يكون الإبداع بسيط ومركزا نحو حاجة محددة؛
- يبدأ الإبداع صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر؛
- عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم، والاستماع لآرائهم وأفكارهم، فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجددون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والحاجات الموجودة لديهم. وهناك مجموعة أخرى من المبادئ التي لابد للمنظمة أن يقوم بها وتتمثل فيما يلي: (حمادات، 2008، صفحة 307)
- التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها ومحاولة بناء ثقافة تنظيمية تركز على الإبداع والتطور والنمو والمشاركة؛
- التركيز على أداء العاملين وترسيخ معايير أداء متميزة وإتاحة الفرصة لهم؛ -تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع؛
- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية واحترامهم والاهتمام بهم وتدريبهم؛
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

2- الأعمال التي يجب تجنبها (The don't's)

تتمثل فيما يلي: (العميان، 2005، صفحة 398)

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء، ومحاولة الوصول إلى الإبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه؛
- التنويع ومحاولة عمل أشياء في الوقت نفسه؛
- محاولة الإبداع للاستقبال البعيد وليس الحاضر أو القريب.

المطلب الثالث: خصائص الشخصية المبدعة ومواصفات المؤسسة المبدعة

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

حتى تنسب صفة الإبداع إلى صاحبها فإنه لابد من توفر مجموعة من السمات والخصائص وذلك على مستوى الفرد المبدع، وحتى المؤسسة المبدعة، وهناك ظواهر معينة تم تصنيفها كخصائص وذلك على مستوى الفرد المبدع، وحتى المؤسسة المبدعة، وهناك ظواهر معينة تم تصنيفها كخصائص وصفات تدل على فردا ما مبدع أو أن منظمة ما مبدعة.

الفرع الأول: خصائص الشخصية المبدعة

إن المبدعين أفرادا، فهم مرتبطون بأفكارهم وقدراتهم لذا فإنه لابد من توفر مجموعة من الخصائص في الشخصية المبدعة لتمييزها عن الفرد غير المبدع وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (عبد العزيز، 2007، الصفحات 94-95)

- الإنتاج الذهني والتفكير المنتج، والقدرة في التعامل مع الأفكار؛
 - درجة مناسبة من الذكاء، أعلى من المتوسط فليس من الضروري أن يكون المبدع عالي أو خارق الذكاء الدافعية الذاتية والدافع إلى حب الاستطلاع والحاجة الداخلية للتقدير وتحقيق الذات؛
 - الاتزان الانفعالي وقلة التعرض للأمراض النفسية؛
 - التضحية من أجل الآخرين؛ عدم القدرة على إنشاء صداقة مع الآخرين والميل للاستقلال والعزلة، ويصعب التعامل معه.
- وهناك مجموعة أخرى من الخصائص تتمثل فيما يلي: (حريم، 2010، الصفحات 72-73)
- الثقة في النفس على حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط بها من أعمال
 - يفضل المبدع العمل بمفرده على أن يعمل مع الغير
- وأیضا هناك من یضيف الخصائص التالية: (السلمي ع.، 2004، الصفحات 47-48)
- دقة الملاحظة والاعتماد على الذات؛
 - سرعة الاستجابة للمتغيرات والبحث عن كل ما هو جديد؛
 - قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

- القدرة على تحليل المشكلات؛
 - القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشكلات؛
 - التخصص المرن وعدم الانحصار في مجال ضيق من الخبرة وتعدد الاهتمامات؛
 - الاستزادة المتواصلة من المعرفة ورصيد كثيف من المعلومات؛
- كما نجد أيضا الخصائص التالية: (حريم، 2010، الصفحات 72-73)
- عدم الخضوع لمعايير الجماعة ورقابتها؛
 - تقبل المخاطرة والاستعداد للمخاطر المحسوبة؛
 - الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فالمبدع يخرج من المألوف في التفكير والتعبير.

الفرع الثاني: مواصفات المؤسسة المبدعة

- تتصف المؤسسات المبدعة بمجموعة من السمات، وقد تعد هذه الصفات في حد ذاتها نتيجة إبداع أفرادها ويمكن عرض أهم هذه المواصفات كما يلي:
- مرونة الهيكل التنظيمي، والتخلص من القوالب الجامدة والنمطية؛
 - سيادة اللامركزية في الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المؤسسة بما يوفر لهم فرص الأداء والتطوير والإبداع والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية ليكونهم أصحاب الانطلاق في القرار؛
 - الاندماج في المناخ الخارجي والتعامل السريع والايجابي مع المتغيرات، وتكوين العلاقات والمغريات التي تقدم لأعضائها، وحثهم بالتالي على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الانجازات؛
 - كثافة وتعمق تقنيات الاتصالات والمعلومات، مما يتيح التواصل المستمر والعمل في الوقت الحقيقي وتجنب كافة أشكال الوقت المهدور، نتيجة الانتظار وتكرار تبادل ذات الرسائل بين الأطراف المختلفين ومن ثم تجنب احتمالات التشويش في المعاني، والتحقق من جودة الرسائل المتبادلة، وصحة ما يتخذ من قرارات؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

- تعمل المؤسسة المبدعة بمنطق التوازي والآتية، وذلك بدلا من منطق التابع التقليدي ومنطق التأجيل والتسويق، فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المؤسسة المبدعة في توازن إيجابي ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها، ومعرفة نتائجها بشكل أفضل.

المبحث الرابع: الابداع كعملية داخل المؤسسة وآليات تنميته

تحتاج المؤسسة إلى ترسيخ الفكر الإبداعي لدى موظفيها، والعمل على دفعهم نحو تحقيقه ومن المؤكد أن النشاط الإبداعي يحتاج إلى حملة عوامل ومقومات تدعمه وتعززه، ومن بين أهم هذه المقومات نجد التحفيز والذي يؤثر بدرجة كبيرة على تنمية الإبداع.

- مستويات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية؛

- العوامل المساعدة على الابداع ومعوقاته.

المطلب الأول: مستويات الابداع ومراحل العملية الإبداعية

يأتي الإبداع من عدة مصادر فقد يكون مصدره عقلا بشريا واحدا ويكون بذلك إبداعا فرديا، أو يكون نتيجة لاجتماع عدة عقول بشرية فيسمى الإبداع الجماعي، وأيا كان مصدر الإبداع ومستواه فإنه عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل لتعطي منتوجا مبدعا.

الفرع الأول: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المؤسسة ككل.

الإبداع على المستوى الفردي:

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: وهو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوافز العمل والابداع

- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها؛
- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: وتتميز بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

الإبداع على مستوى الجماعات :

حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج. أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية، كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة.

الإبداع على مستوى المؤسسات:

الإبداع على مستوى المؤسسات هو حسيطة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، ويشير الإبداع عند هذا المستوى، إلى المؤسسات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقا، وهو التعريف التي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قادته جامعة يدون، الإيطالية، ووفقا لذلك، لا يتحدد الإبداع بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع والسياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع وعلى قدرة الاستفادة من البحث والتطوير. (رجراج، 2015، الصفحات 86-88)

الفرع الثاني: مراحل العملية الإبداعية

هناك مراحل للعملية الإبداعية يمكن عرضها كما يلي: (حضير، 2010، الصفحات 289-290)

1- مرحلة التصور Recognition :

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظرية الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2- مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حي لأن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم وهذه الخطوة هي إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة، إذ يتقرر في ضوء هاما إذا كان ممكنا الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .

3- مرحلة معالجة المشكلة Problem-solving :

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تتجح المؤسسة في إجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

4- مرحلة الحل Solution :

بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات المتاحة، يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني Innovation by adoption، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير

5- مرحلة التطوير Development :

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يوجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) بصورة فعلية للسوق.

6- مرحلة الاستعمال والانتشار Utilisation, Diffusion :

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها .إذا فالإبداع عملية تمر بستة مراحل انطلاقا من تصور للفكرة إلى استعمالها وتطبيقها في الواقع ونتيجة هذه العملية العمل الإبداعي، الحل الإبداعي لمشكلة ما قد

يكون مصدره تكاثف الجهود وتراكم القدرات الذهنية لمجموعة عمليين أو يكون نابعا من عقل بشري واحد.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة للإبداع ومعوقات

هنالك العديد من العوامل المساعدة للإبداع التي تتبناها الإدارة المبدعة كما يوجد كذلك عوائق تحد من درجة الابداع الافراد والمنظمة.

الفرع الأول: العوامل المساعدة للإبداع

يستخلص **Peter Ferdinand Drucker**: ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي: (حسن ا.، 2008، الصفحات 35-36)

1- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

3- المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع، فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك. خلال تبني سياسة تحديد الزمن أو الموارد مما يستحيل معها إنجاز المهام.

4- سمات وصفات مجموعة: العمل على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما كانت هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة كلما أكتسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

5- التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهمية ما يقومون به مع القدرة على السماح بالأخطاء.

6- الدعم المنظمة: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

الفرع الثاني: معوقات الابداع

قسم القحطاني المعوقات إلى شخصية تنظيمية بيئية اجتماعية وثقافية، كما يلي: (القحطاني ل.، 2007، الصفحات 56-57)

1- المعوقات الشخصية:

- وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها، نذكر من أهمها:
- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات؛
- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية؛
- الخوف من الفشل الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس؛
- عدم الحساسية اتجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهتها؛
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة.

2- المعوقات التنظيمية

وتتحصر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- عدم وضوح أهداف المنظمة المركزية والتسلط الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء والافتقار إلى العمل الجماعي؛
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة وغياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية؛ سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها؛
- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة أوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تحديد أو تطوير؛
- عدم التشجيع من قبل المنظمة؛

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم؛
- عدم مواكبة التغيرات البناءة؛
- الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

3- المعوقات البيئية

- وهي عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى، ومن أهم المعوقات البيئية ما يلي: (القحطاني ل.، 2007، صفحة 52)
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي ورداءة الجو الإداري؛
 - عدم كفاية الموارد والمصادر انخفاض مستوى التعليم والثقافة بالإضافة إلى الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير؛
 - هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية؛
 - الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة؛
 - عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

4- المعوقات الاجتماعية والثقافية

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

خلاصة الفصل الاول:

انطلاقاً من هذا الفصل المتضمن عرض للخلفية النظرية للإبداع و حوافز العمل ، فالحوافز تتمثل في أنها ذلك المحرك الأساسي لتلبية رغبات العامل وهو ذو أهمية بالغة يعود بالفائدة على كل من العامل والمؤسسة معاً، حيث أن هذه الأخيرة لها الفرصة في تحديد التوليفة المناسبة، فأنواع الحوافز كثيرة متعددة من حيث تصنيفها لكنها متداخلة ضمناً ومتراكبة، وإلى جانب التحفيز الذي تمنحه المؤسسة، يحتاج العامل إلى دافع داخلي ينبع من ذاته، ومع مرور الزمن طورت العديد من النظريات البارزة في هذا

المجال والتي تقف على تفسيرات مختلفة ووجهات نظر متعددة حول التحفيز، في حين ان الابداع عبارة عن عملية وليس حدثاً، حيث يمر بستة مراحل بدءاً بتصور الفكرة ثم تطبيقها في الواقع، ولا تقل أهميته بالنسبة للمؤسسة عن أهميته بالنسبة للمبدع الذي يتميز بمجموعة من السمات يمكن تطويرها واستثمارها باستخدام أساليب علمية، وللإبداع عدة مجالات ومصادر فقد يتجسد في طرح فكرة أو عمل جديد أو تطوير لفكرة أو لعمل سابق، وقد يكون نابع من تفكير فردي أو تكاثف لمجموعة من الجهود، والاهتمام بتنمية الإبداع على المستوى الفردي هو ما يحقق تنمية الإبداع على مستوى جماعات العمل، وبالتالي على مستوى المؤسسة ككل، والمقوم الرئيسي في هذه العملية هو التحفيز؛ حيث توجه المؤسسة نظام تحفيزها نحو تدعيم المبدعين في مختلف المستويات لأن القدرات والخبرات لا تكفي لوحدها، فالتحفيز يهيئ المناخ التنظيمي الملائم لإبراز هذه القدرات الإبداعية ولا بد أن تراعي المؤسسة هنا التنوع في استخدام التحفيز ولإثبات هذه العلاقة بين التحفيز والإبداع نحتاج إلى دراستها على أرض الواقع وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل التطبيقي.

تمهيد:

لتعزيز ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية حول تأثير حوافز العمل على الإبداع، ومحاولة الإثبات، سيتم في هذا الفصل إسقاط النتائج النظرية على ميدان تطبيقي، سعياً لمعرفة الواقع والوضع الحقيقي لتأثير التحفيز على تنمية الإبداع في المؤسسة سونلغاز، ومن أجل إجراء هذه الدراسة التطبيقية، تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - الأغواط وذلك لمكانتها والدور الفعال الذي تلعبه على مستوى الولاية، ولتوفرها على برامج تحفيز وبالتالي ملاءمتها للموضوع، ولاختبار فرضيات الدراسة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى أربعة مباحث وهي :

- تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

- منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

- نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- دراسة الفروق المعنوية

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -الأغواط-

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تريد التكيف مختلف التطورات الاقتصادية، ولذا نرسم من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط -البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية.

2- أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوباً مع احتياجات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -الأغواط-

1- المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

1-1 المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1-2 المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.

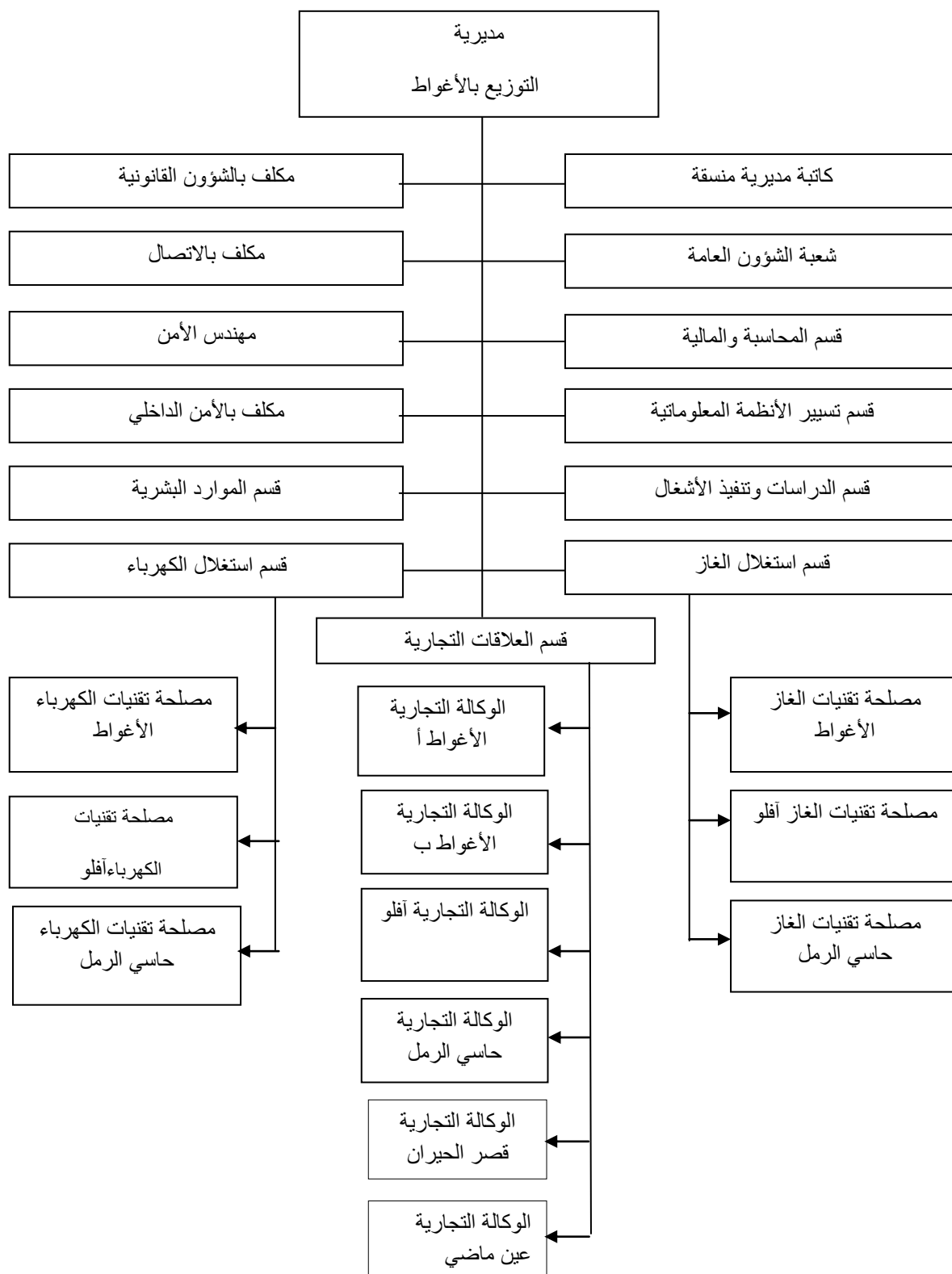
- محاولة تقليص الديون.

- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية لمؤسسة سونلغاز

1- تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (01_II): الخريطة التنظيمية



2- تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأعواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

2-1- مدير مديرية التوزيع بالأعواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

- **مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز تقديم الصكوك بدون رصيد.

- **مهندس الأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

- **المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

- **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

- قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات

ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:

- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

- قسم المالية والمحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان

طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن

والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

- متابعة المستخدمين.

- إعداد الرواتب.

- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقدتم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي Spss26.0 وExcel 2016 و Smart Pls واستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة واختبار كاي مربع لدراسة مدى الاستقلالية وكذا اختبار آفي حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية

المطلب الاول: منهج وخطوات الدراسة

1- منهج وتصميم الدراسة:

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية

البحث، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة و تحديد أبعادها بشكل شامل ومنه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما يوجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع البحث و كذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الإحصائي نظرا لأهميته البالغة في بحثنا، حيث يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس تكرارات إجابات المبحوثين وجدولتها و قراءتها قراءة إحصائية.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات". (بعاج، 2009، صفحة 96)

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من عمال شركة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بوساطة برنامج التحليل الإحصائي Spss و Smart PIs ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه: وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد. (الظامن، 2007، صفحة 91)

2- خطوات الدراسة:

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة « تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - شركة سونلغاز - بالأعواط ».

وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية.
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 27فقرة كما موضح في الملحق رقم (02).

3- صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه" ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وبذلك تكون الأداة صادقة. (اللوحي، 2008 ، صفحة 91)

تم الاعتماد على دراسة مسيخ أيوب بعنوان دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة - الجزائر ودراسة عذاري سعود الهاشمي

بعنوان أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت ودراسة أحمد محمد بني عيسى بعنوان دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية من أجل اعداد الاستبيان.

وحيث كان لابد من اخضاع الاستبيان الى التحكيم وهو أن تختار الباحثة عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 4 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل خصائص المجتمع والعينة المدروسة

1- مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية يقسمون كالتالي:

جدول رقم (II - 01): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز (حي الصنوبر)	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الخيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (آفلو)
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30
المجموع	475							

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة

2- العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات (www.surveysystem.com/sscalc.htm، 2022، The Survey Syste)، مع إعطائه مجال

الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N : حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 60

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie

(K.Sharma, 2014, p. 299) قيمة لها تساوي 0.50

y : درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

t_p^2 : قيمة جدولية في جدول t^2 عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي اعتبرها Morgan & Kerjcie 0.05، وبالتالي فان قيمة $t^2 = 3.841$

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 60، وفي بداية ديسمبر 2022 وزعنا 60 استبانة، تم استرجاع 60، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II - 02): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

العدد	اسم الشركة	الفروع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
01	سونلغاز	مركز	40	40
		الوكالة الاولى	10	10
		الوكالة الثانية	10	10
	الإجمالي		60	60

المصدر: من إعداد الطالبة.

ملاحظة: يجدر الذكر اننا لمسنا تعاون لدى عمال سونلغاز وهذا بدليل اننا وزعنا 60 واسترجعنا 60 ولم نلغي أي استبيان.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

أ- الجنس: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

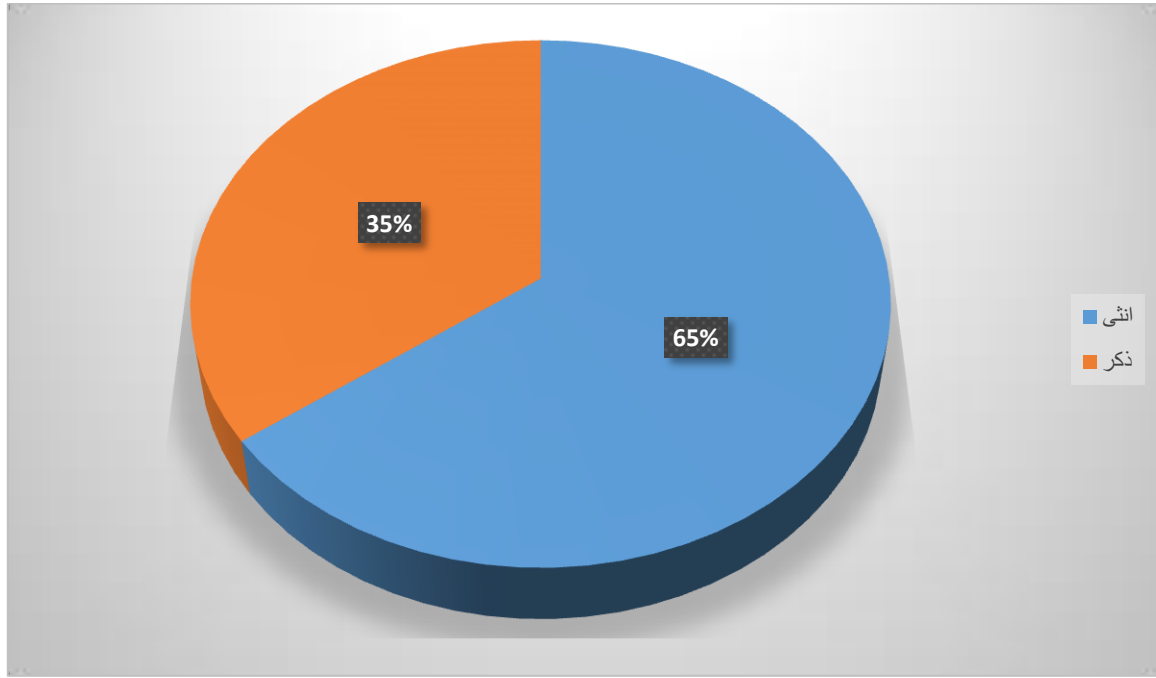
جدول رقم (II - 03): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
65%	39	ذكر
35%	21	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-02): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 65% وهي أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 35% وهذا راجع يمكن لطبيعة العمل وثقافة المجتمع الاغواطي.

ب- **المستوى الوظيفي:** من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

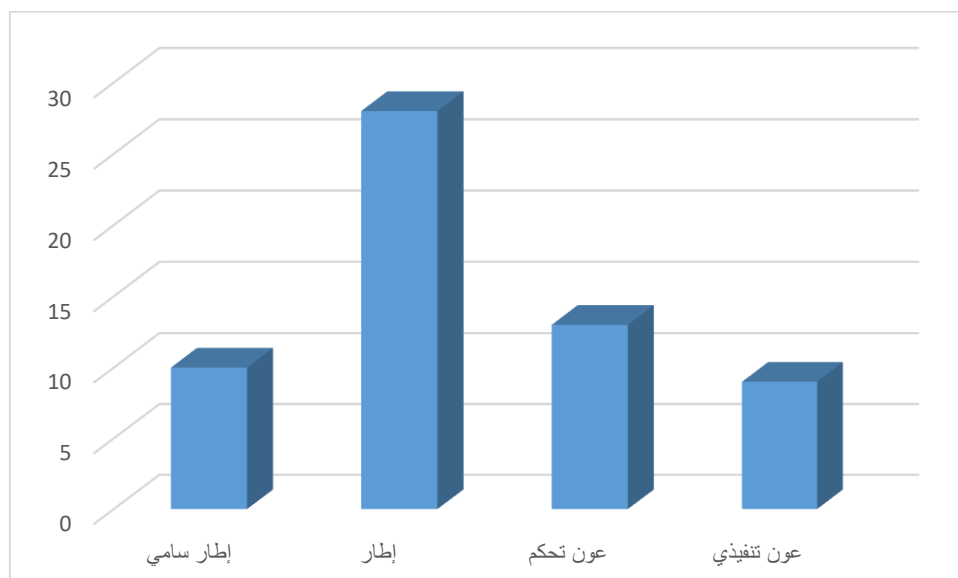
الجدول رقم (II - 04): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	
16.7%	10	إطار سامي
46.7%	28	إطار
21.7%	13	عون تحكم
15%	9	عون تنفيذي
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II - 03): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى الوظيفي هي اطار ب 46.7% و أقل نسبة هي للعون التنفيذي 15% والباقي نسبة 21.7% عون التحكم و 16.7% اطار سامي يعزو ذلك الى سياسة التوظيف في المؤسسة حيث تعتمد على متخرجين الجامعيين اكثر.

ت- سنوات الخدمة: من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

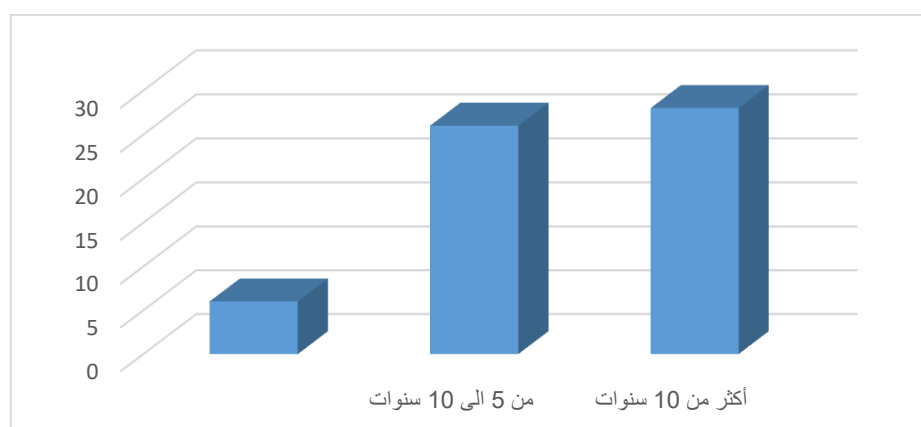
الجدول رقم (II - 05): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

النسبة	التكرار	الفئة
10%	6	أقل من 5 سنوات
43.3%	26	من 5 الى 10 سنوات
46.7%	28	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-04): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات حيث قدرت ب 46.7% وبعدها العمال ذو الخدمة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 43.3% ، وتليها فئة الأخيرة للفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 10 % مما يعتبر على أن المؤسسة تحتوي على عمال القدم بنسبة أكبر وهذا راجع الى عدم التوظيف في السنوات الاخيرة.

3- الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التال

جدول رقم (II - 06): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق بدرجة اقل
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات بعد الحوافز المادية:

جدول رقم (II - 07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.

العبرة	غير أوافق بشدة		غير أوافق		أوافق بدرجة اقل		أوافق		أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	2	3.3	11	18.3	9	15	32	53.3	6	10	3.48	1.01	موافق بدرجة اقل
2	0	0	14	23.3	18	30	23	38.3	5	8.3	3.31	0.92	موافق بدرجة اقل
3	0	0	14	23.3	14	23.3	29	48.3	3	5	3.35	0.89	موافق بدرجة اقل
4	1	1.7	16	26.7	18	30	17	28.3	8	13.3	3.25	1.05	موافق بدرجة اقل
5	5	8.3	15	25	13	21.7	21	35	6	10	3.13	1.15	موافق بدرجة اقل
متوسط عبارات البعد الأول													
											3.30	0.74	موافق بدرجة اقل

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (حوافز المادية) هو 3.30 والذي يتجه إلى درجة موافق بدرجة اقل وأن العبارة الخامسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا.

2-1- تحليل اتجاهات عبارات بعد الحوافز المعنوية

جدول رقم (II -08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق تماما		أوافق		أوافق بدرجة أقل		لا أوافق		لا أوافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.08130	3.48	20	12	33.3	20	21.7	13	25	15	0	0	6
موافق	0.85	3.81	20	12	50	30	21.7	13	8.3	5	.0	0	7
موافق	0.71	3.71	6.7	4	65	39	23.3	14	3.3	2	1.7	1	8
موافق	1.03	3.66	20	12	45	27	20	12	11.7	7	3.3	2	9
موافق بدرجة أقل	1.23	3.00	8.3	5	33.3	20	25	15	16.7	10	16.7	10	10
موافق	0.69	3.53	متوسط عبارات البعد الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول السابق يتضح أن العبارات الأكثر تجانسا في بعد (الحوافز المعنوية) هي العبرة الثامنة بمتوسط حسابي 3.71، وأقل عبارة تجانسا هي العبرة العاشرة بانحراف معياري 1.235 أو أن متوسط عبارات البعد الثاني (الحوافز المعنوية) هو 3.53 والذي يتجه إلى درجة موافق.

1-3- تحليل اتجاهات عبارات بعد الحوافز السلبية:

جدول رقم (II - 09): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.

العبرة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
11	17	28.3	10	16.7	15	25	14	23.3	4	6.7	2.63	موافق بدرجة اقل
12	19	31.7	8	13.3	14	23.3	10	16.7	9	15	2.70	موافق بدرجة اقل
13	9	15	6	10	12	20	23	38.3	10	16.7	3.31	موافق بدرجة اقل
14	7	11.7	8	13.3	12	20	26	43.3	7	11.7	3.30	موافق بدرجة اقل
15	11	18.3	6	10	16	26.7	17	28.3	10	16.7	3.15	موافق بدرجة اقل
متوسط عبارات البعد الثالث												
											3.02	1.09 موافق بدرجة اقل

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد (الحوافز السلبية) هو 3.02 والذي يتجه إلى درجة موافق بدرجة اقل وأن العبارة الثانية عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبار الرابعة عشر هي الأكثر تجانسا بدرجة موافق بدرجة اقل.

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

2- تحليل اتجاهات عبارات المحور الأول كامل:

جدول رقم (II -10): اتجاهات عبارات المحور الأول كامل.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
بعد الحوافز المادية	3.30	0.740	موافق بدرجة اقل
بعد الحوافز المعنوية	3.53	0.698	موافق
بعد الحوافز السلبية	3.02	1.092	موافق بدرجة اقل
محور حوافز العمل	3.28	0.730	موافق بدرجة اقل

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن محور حوافز العمل تحصل على متوسط عبارات موافق بدرجة اقل حيث أن أقل بعد تجانس هو بعد الحوافز السلبية وبعد الحوافز المعنوية هو الأكثر تجانسا.

3- تحليل اتجاهات لعبارات المحور الثاني الابداع:

العبرة	لا أوافق تماما		لا أوافق		أوافق بدرجة أقل		أوافق		أوافق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
16	5	8.3	1	1.7	16	26.7	24	40	14	23.3	3.68	1.11	موافق
17	1	1.7	0	0	12	20	28	46.7	19	31.7	4.06	0.82	موافق
18	2	3.3	0	0	6	10	35	58.3	17	28.3	4.08	0.82	موافق
19	1	1.7	2	3.3	11	18.3	33	55	13	21.7	3.91	0.82	موافق بشدة
20	2	3.3	11	18.3	22	36.7	11	18.3	14	23.3	3.40	1.13	موافق بدرجة اقل
21	2	3.3	9	15	21	35	15	25	13	21.7	3.46	1.09	موافق

22	6	10	11	18.3	21	35	8	13.3	14	23.3	3.21	1.27	موافق بدرجة اقل
23	5	8.3	13	21.7	15	25	19	31.7	8	13.3	3.20	1.17	موافق بدرجة اقل
24	3	5	16	26.7	14	23.3	14	23.3	13	21.7	3.30	1.22	موافق بدرجة اقل
25	7	11.7	13	21.7	17	28.3	16	26.7	7	11.7	3.05	1.19	موافق بدرجة اقل
26	6	10	17	28.3	15	25	13	21.7	9	15	3.03	1.23	موافق بدرجة اقل
27	8	13.3	20	33.3	13	21.7	7	11.7	12	20	2.91	1.34	موافق بدرجة اقل
متوسط عبارات المحور الثاني													موافق
											3.44	0.77	

جدول رقم (II - 11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (الابداع) هو 3.44 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة سابعة والعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارة السابعة عشر هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري يقدر ب0.820.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات، قبل ذلك لابد من تأكد من جودة نموذج القياسي والبنائي من خلال قياس 5 مؤشرات لكل نموذج وفق المطالب التالية:

المطلب الأول: النموذج القياسي

1- اختبار ثبات نموذج الدراسة:

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- أ. معامل التشبع (Factor Loadings) FL: ويقصد به مؤشر التوافق وانسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 0.70 %.
- ب. الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability: حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيهة الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.
- ج. متوسط التباين المستخرج (AVE (average variance extracted : وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

جدول رقم (II - 12): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

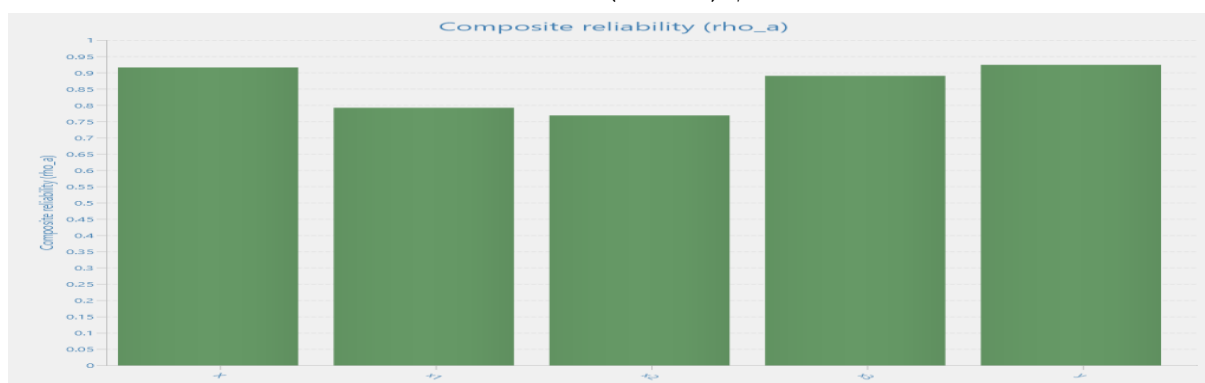
Construct Reliability and Validity						
المحاور	الابعاد	الاسئلة	FL	CR	AVE	الفا
حوافز العمل	الحوافز المادية	Q1	0.680	0.856	0.546	0.788
		Q2	0.807			
		Q3	0.632			
		Q4	0.799			
		Q5	0.635			
	الحوافز المعنوية	Q6	0.723	0.834	0.558	0.742
		Q7	0.471			
		Q8	0.493			
		Q9	0.322 يحذف			
		Q10	0.797			

0.887	0.688	0.917	0.829	Q11	الحوافز السلبية	
			0.798	Q12		
			0.848	Q13		
			0.641	Q14		
			0.738	Q15		
0.920	0.642	0.935	0,506 يحذف	Q16	الابداع	
			0,518 يحذف	Q17		
			0,494 يحذف	Q18		
			0,310 يحذف	Q19		
			0.797	Q20		
			0.771	Q21		
			0.825	Q22		
			0.809	Q23		
			0.845	Q24		
			0.838	Q25		
			0.737	Q26		
			0.781	Q27		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 وهي (Q16,Q17,Q18,Q19,Q9)

شكل رقم (II - 05): قيمة الموثوقية.



المصدر: من مخرجات Smart Pls.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تتفوق قيمة 0.7، الا البعض منها وهي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها ذلك بعد تصفية النموذج ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

2- الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

2-1- ارتباط المتغير (VC (variable corrélation): هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم (II -13): مؤشر ارتباط المتغير VC .

الابداع	الحوافز السلبية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
			0.739	الحوافز المادية
		0.747	0.668	الحوافز المعنوية
	0.829	0.669	0.619	الحوافز السلبية
0.801	0.747	0.616	0.641	الابداع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

يقيس مؤشر **VC** مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ **AVE** حيث إذا كان قيمة **VC** للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، ومن خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2-1- التحويلات المتقاطعة (Cross Loading) CL: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (II -14): مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .

المحاور	الابعاد	الاسئلة	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الحوافز السلبية	الابداع
حوافز العمل	الحوافز المادية	Q1	0.680	0.451	0.404	0.467
		Q2	0.807	0.449	0.453	0.410
		Q3	0.757	0.543	0.414	0.386
		Q4	0.799	0.506	0.504	0.537
		Q5	0.635	0.509	0.499	0.560
	الحوافز المعنوية	Q6	0.588	0.839	0.553	0.506
		Q7	0.268	0.705	0.327	0.197
		Q8	0.362	0.672	0.309	0.311
		Q10	0.656	0.761	0.689	0.683
		Q11	0.659	0.591	0.829	0.699
	الحوافز السلبية	Q12	0.691	0.545	0.816	0.645
		Q13	0.399	0.564	0.848	0.628
		Q14	0.332	0.502	0.791	0.501

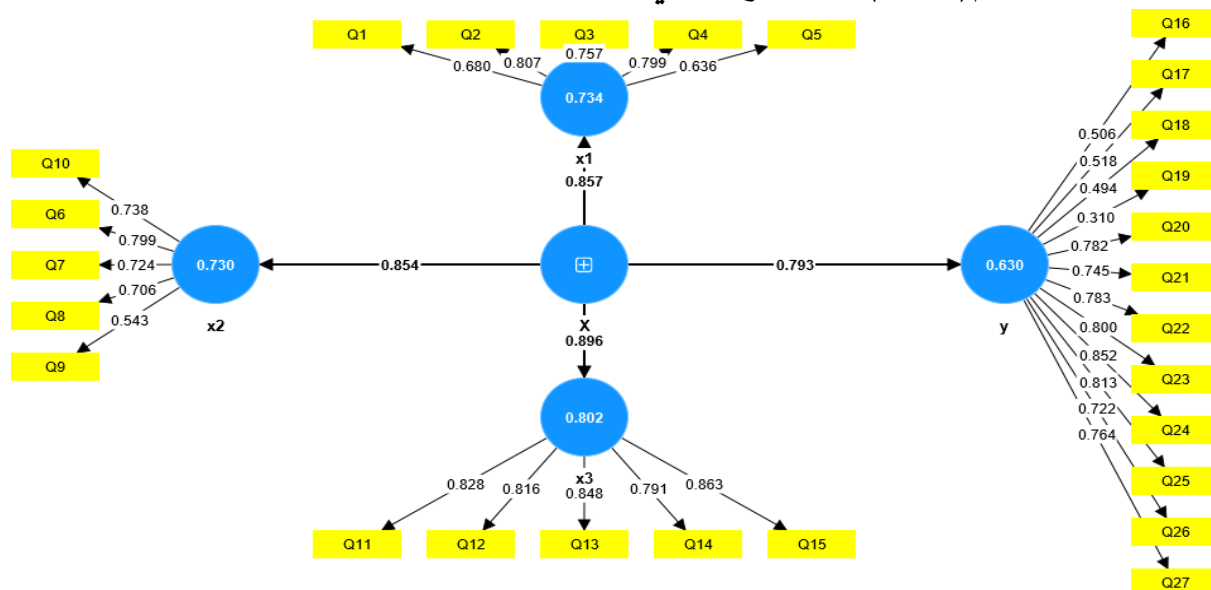
0.602	0.862	0.564	0.430	Q15		
0.797	0.635	0.468	0.589	Q20	الابداع	
0.771	0.611	0.433	0.547	Q21		
0.825	0.666	0.519	0.590	Q22		
0.809	0.514	0.436	0.363	Q23		
0.845	0.683	0.616	0.534	Q24		
0.838	0.577	0.466	0.521	Q25		
0.737	0.513	0.478	0.434	Q26		
0.781	0.543	0.496	0.478	Q27		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

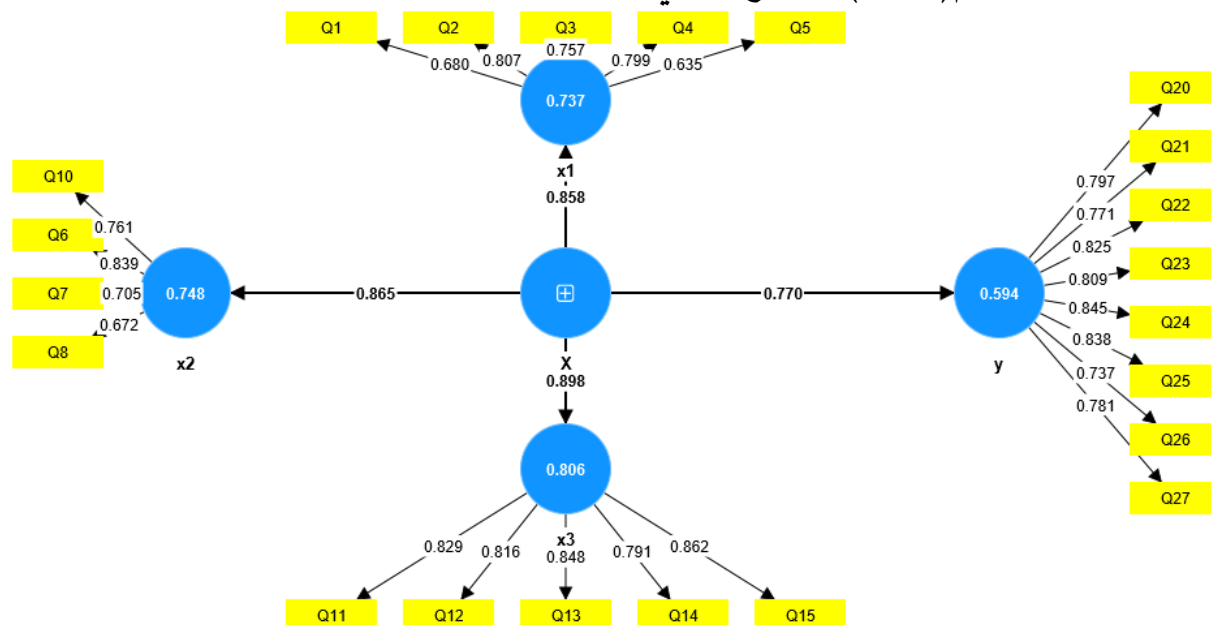
شكل رقم(II-06) : النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان مجموعة من الأسئلة معامل تشبعها اقل من 0.7 و عليه لابد من حذفها و بذلك نخلص الشكل النهائي بعد توظيف أدوات صدق التقارب و التمايز وفق الشكل التالي:

شكل رقم(II-07) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

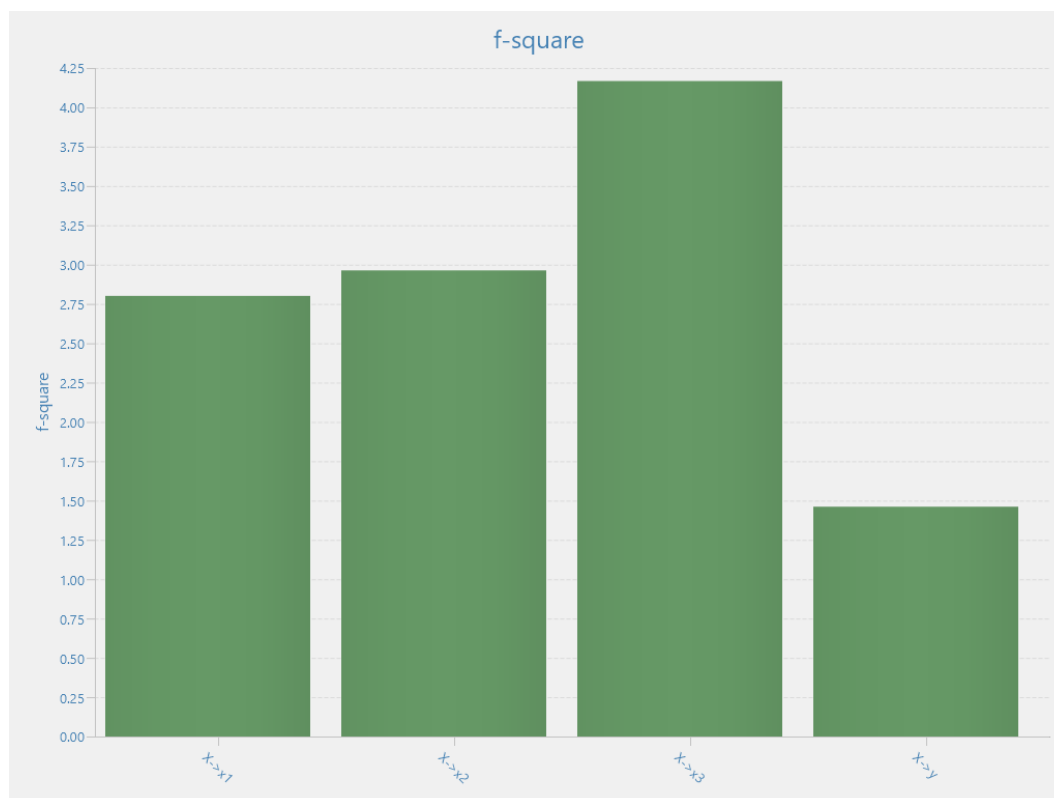
1- معامل التحديد (R^2 R Square): وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

جدول رقم (II -15) : مؤشرات معامل التحديد R^2

R Square Adjusted	R Square	
0.732	0.737	الحوافز المعنوية
0.743	0.748	الحوافز المعنوية
0.806	0.806	الحوافز السلبية
0.587	0.594	الابداع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-08): مؤشرات معامل التحديد R^2



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

حسب ((chin 1998 (بجاج، 2009)، فإن قيمة معامل التحديد تكون:

- عالية إذا تخطت 67%؛

- متوسط إذا كانت محصورة بين 33% و67%؛

- ومنخفضة فيما عادا ذلك.

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية، حوافز المعنوية، الحوافز السلبية) لهم أثر مهم في تفسير المتغير التابع (تنمية الابداع) وقدرة على شرحه.

2- **مؤشر حجم التأثير (F Square) F^2** : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلا على حدي أي تأثير كل بعد لوحده على تنمية الابداع، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي؛

- من 0.15-0.35 متوسط؛

- من 0.02-0.35 ضعيف؛

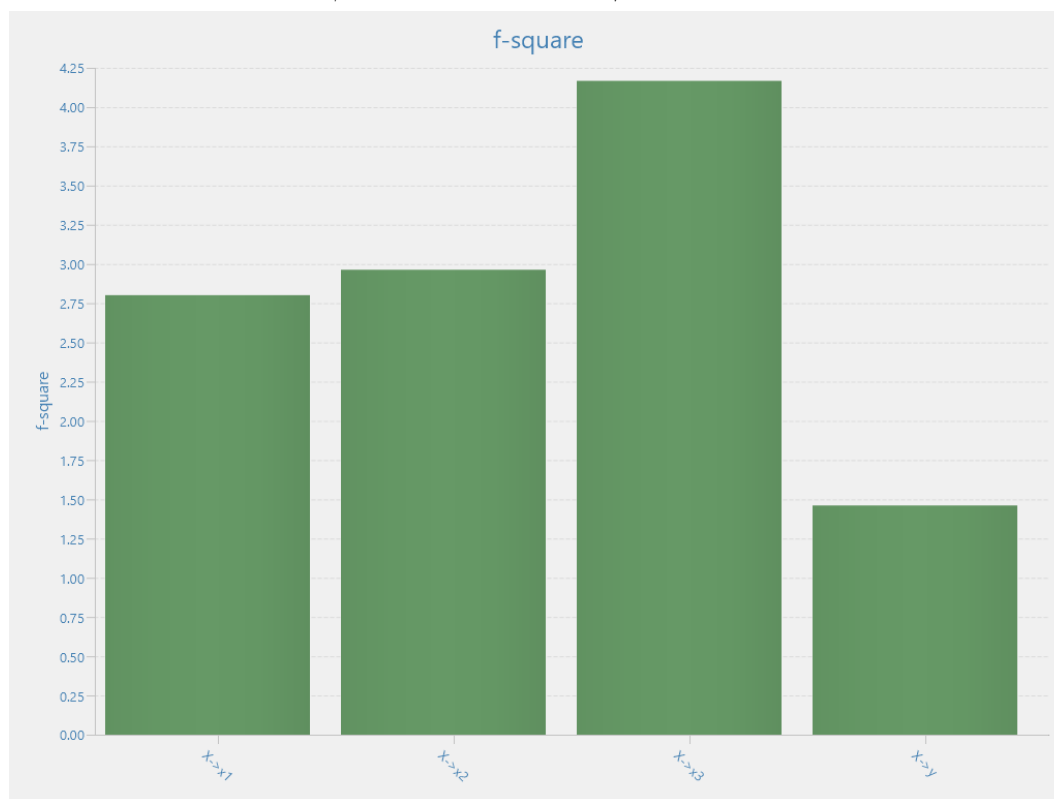
- أقل من 0.02 لا يوجد.

جدول رقم (II -16): مؤشر حجم التأثير F^2 .

الإبداع	الحوافز السلبية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
1.461	4.167	2.963	2.802	حوافز العمل
				الحوافز المادية
				الحوافز المعنوية
				الحوافز السلبية
				الإبداع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

شكل رقم (II-09): مؤشر حجم التأثير F^2 .



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

3- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج وذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت:

- اقل من 0.1 غير مقبول؛
- ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف؛
- ما بين 0.36 و 0.25 متوسط؛
- أكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر ((Goodness of fit of the Model

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد:

$$\overline{R^2} = \frac{0.737 + 0.748 + 0.806 + 0.594}{4} = 0.721$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد:

$$\overline{AVE} = \frac{0.546 + 0.558 + 0.688 + 0.642}{4} = 0.608$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$GOF = \sqrt{0.721 \times 0.608} = 0.662$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة.

4- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Httmt: من خلاله نسعى الى

التحقق بأن وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي تمايزين عن بعضهم البعض إذا

كانت قيم httmt اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة

في نموذج القياس. (Hair, 2015, p. 56)

جدول رقم (II -17): اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Httmt

الابداع	الحوافز السلبية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
				الحوافز المادية
			0.817	الحوافز المعنوية
		0.770	0.723	الحوافز السلبية
	0.813	0.680	0.744	الإبداع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم HTMT للأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة وجيدة

5- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي

يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر

من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى

الأهمية التنبؤية.

جدول رقم (II - 18) : مؤشر القدرة التنبؤية Q2

Q ² (=1-SSE/SSO)	SSE	SSO	
0.385	184.480	300.000	الحوافز المادية
0.377	149.485	240.000	الحوافز المعنوية
0.543	137.021	300.000	الحوافز السلبية
0.367	303.852	480.000	الابداع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

ومن الجدول السابق يمكن القول إن قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له قدرة على التنبؤ.

المطلب ثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع وفيما يلي جدول الفرضيات:

1- اختبار الفرضيات الرئيسية

قبل ذلك لا بأس بتفكير لفرضية الدراسة وفق الجدول التالي

جدول رقم (II - 19): الفرضيات الرئيسية والفرعية

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية
1	H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين حوافز العمل و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين حوافز العمل و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$
		H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$
		H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز السلبية و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين حوافز السلبية و تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة .

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فان كانت أقل نرفض الفرضية الصفرية H_0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت قيمة **P Values** أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II_20): نموذج مسار الأثر المباشر.

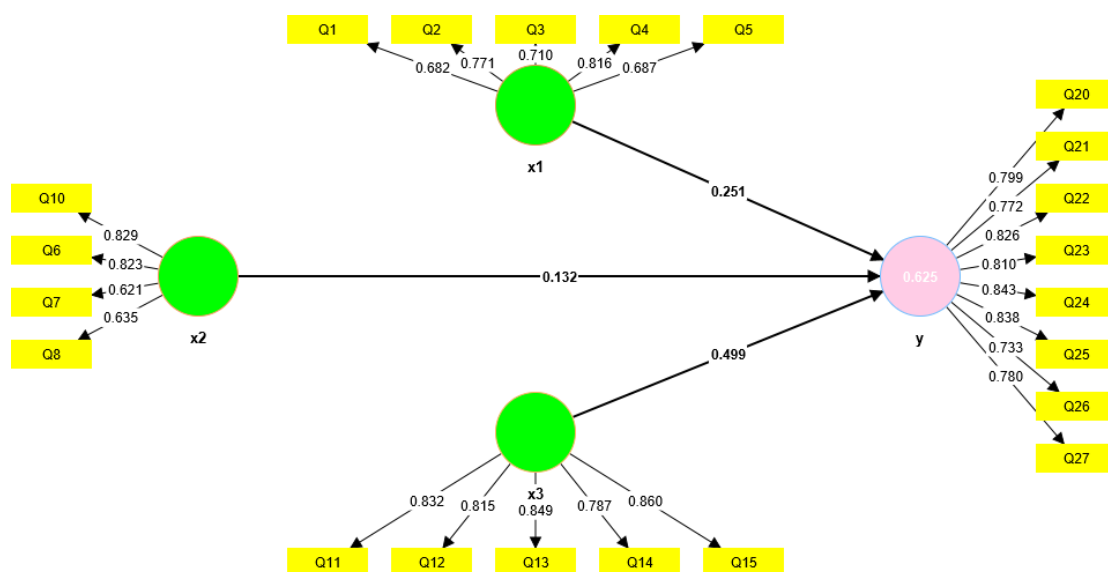
P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.000	15.256	0.051	0.776	0.770	الابداع -> حوافز العمل
0.000	23.138	0.037	0.860	0.853	الحوافز المادية -> حوافز العمل
0.000	31.889	0.027	0.868	0.865	الحوافز المعنوية -> حوافز العمل
0.000	32.792	0.027	0.899	0.898	الحوافز السلبية -> حوافز العمل

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .
يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعنى أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية، ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

2 الفرضيات الفرعية

لقياس الفرضيات الفرعية لابد من حذف متغير X

شكل رقم (II-10): نموذج المسار دون تفاعل حوافز العمل كمتغير مستقل



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات smart PLs

جدول رقم (II-21): نموذج مسار الأثر المباشر من الدرجة الأولى لحوافز العمل.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.013	2.477	0.101	0.257	0.251	الابداع الريادي -> الحوافز المادية
0.319	0.996	0.132	0.136	0.132	الابداع الريادي -> الحوافز المعنوية
0.000	4.485	0.112	0.498	0.499	الابداع الريادي -> الحوافز السلبيه

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

منه نستنتج مما سبق في الجدول التالي :

جدول رقم (II - 22): نتائج الفرضيات.

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية	القرار
1	H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين حوافز العمل و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين حوافز العمل و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل الفرضية البديلة
		H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل الفرضية الصفريّة
		H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز السلبية و تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ H1: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز السلبية و أداء تنمية الابداع عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$	نقبل الفرضية البديلة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المطلب الرابع: نموذج البنائي للمتغير المعدل

قبل الخوض في تأثير المتغيرات المعدلة في نموذج الدراسة، سنخرج على تعريفها أولاً، ثم أهم شروط تحققها وبعدها تأثيرها على نموذج الدراسة.

1- **تعريف المتغيرات المعدلة:** يختلف المتغير المعدل عن الوسيط كون الأخير يؤثر في التابع، أما المعدل فيؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة، وفي حال لم يغير في القيم أو الشدة، وبقيت العلاقة بين التابع والمستقل كماهي، فلا يلعب دور المعدل، ويعرفه (Awang) "بأنه متغير يعدل الآثار الناتجة من متغير مستقل على متغير تابع" (R. Awang, 2011).

وحسب (Baron & Kenny) هو عبارة عن متغير يعمل على تغيير اتجاه العلاقة أو يقويها (L. baron, 2007)

ويأخذ المتغير المعدل في العلوم الانسانية في الغالب مغريات وصفية أو الوظيفية كالجنس، العمر، الحالة العائلية... الخ، ويتميز بعدم وجود علاقات ارتباطية مع المتغير التابع والمتغير المستقل مقارنة مع المتغير الوسيط.

شروط تحقق المتغير المعدل: حتى نعتبر بأن المتغير المدروس يعمل عمل المتغير المعدل يجب أن يستوفي شرطين أساسيين هما: يجب أن يكون المتغير المعدل معنوي أي اقل من 0.05 إذا كنا في مجال الثقة 95%.

والشرط الثاني لا بد من المتغير أن يعمل عمل المعدل، بمعنى إذا كنا نريد تخفيض العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مثلاً، فلا بد من المتغير المدروس أن يخفف العلاقة والعكس صحيح إذا أردنا تقويتها.

فرضاً أن الشرط الأول محقق وبالرجوع للرسم التفاعلي من خلال **template** الخاصة بالتحقق من الشرط الثاني وهي بصيغة Excel ،

ولقياس أثر المتغير المعدل **M** بين المغير المستقل **x** والمتغير التابع **y** ، وجب تشكيل متغير جدائي هو **(X*M)** يبين أثر التفاعل بين **x** و **M** ، عندئذ نختبر معادلتين للانحدار:

$$(1) Y = a + b1.X + b2.M$$

$$(2) Y = a + b1.X + b2.M + b3. (X*M)$$

في الحالة التي يكون فيها المعامل **b3** معنوي ويكون معامل التحديد **R²** للمعادلة الثانية أكبر من الأولى، يتم تأكيد تأثير المتغير المعدل.

1- نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة: لدينا مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية

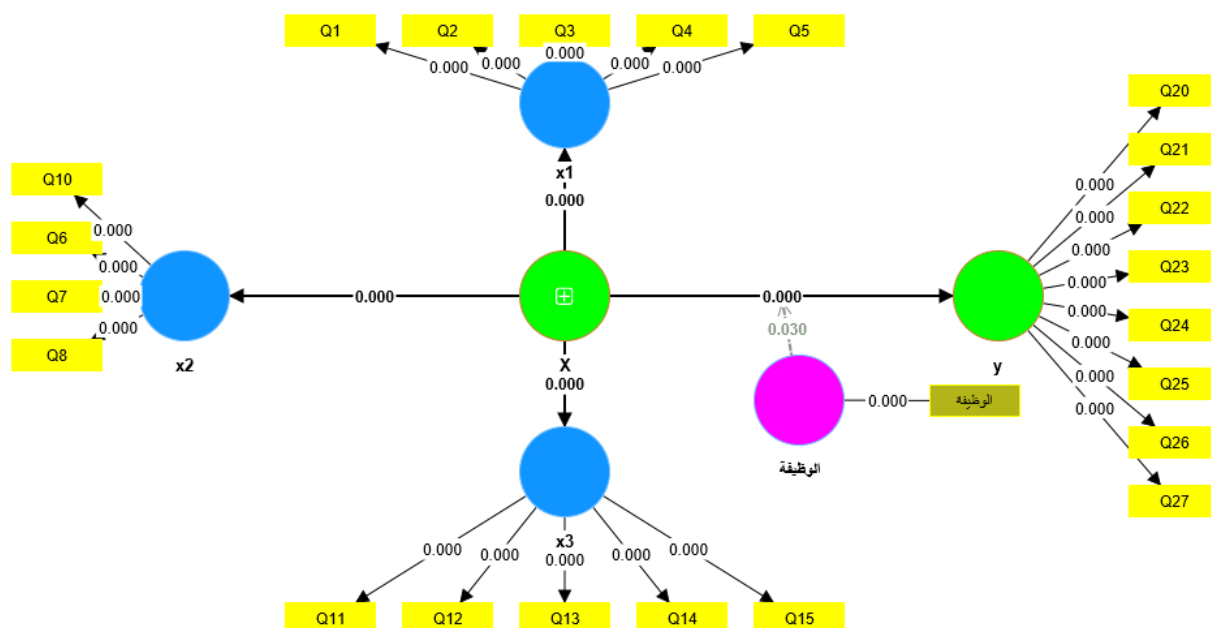
(الجنس، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) استعملناها في أداة الدراسة، وما نراه أقرب للمتغير

المعدل هو سنوات الخدمة، لأنها أقرب لتحقيق الشرط الثاني للمتغير المعدل، وهو تغيير اتجاه

وقوة العلاقة، أي أنه بإمكان أن تزيد سنوات الخدمة من التزام التنظيمي للأستاذ الجامعي إذا

زادت، وتنقص منه إذا نقصت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11_II): نموذج الدراسة مع المتغير المعدل



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SmartPls

يوضح الجدول التالي نتائج الفروقات للمتغيرات المعدلة بعد الاستعانة ببرنامج Smartpls3 لتتحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23/II): الفروقات للمتغيرات المعدلة

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0.899	0.127	2.936	-0.449	-0.372	>-الالتزام التنظيمي الجنس
0.414	0.817	0.109	0.077	0.089	الخبرة -> -الالتزام التنظيمي
0.030	2.171	0.086	-0.176	-0.187	المستوى الوظيفي -> -الالتزام التنظيمي

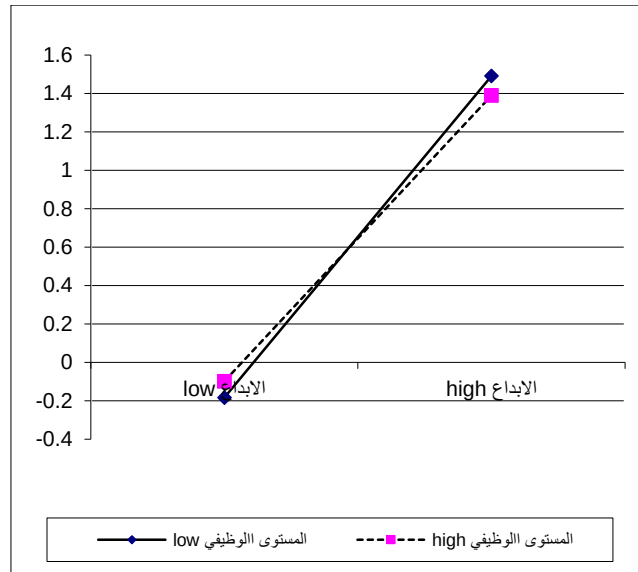
المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات SmartPls

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل من الجنس والخبرة لأتقق الشرط الأول من المتغير المعدل.

وذلك ان قيمة **P value** لكل منهم أكبر من 0.05

اما المستوى الوظيفي فقط كانت قيمة **P value** اقل من 0.05 وعليه فأنها تحقق الشرط الأول.

الشكل رقم (II_12): الشرط الثاني للمتغير المعدل



المصدر: من اعداد الباحث بناء على مخرجات Excel أنظر الملحق رقم (03)

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمتغير المستوى الوظيفي كانت 0.03، وبالتالي هي أصغر من المستوى المعنوي الذي يساوي 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1** أي أن هناك فروقات دالة إحصائية في تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في وجود متغير المستوى الوظيفي باعتباره متغير معدلا في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية 0.05، وبما أن الشرطان محققان فننا نعتبر متغير مستوى الوظيفي متغير معدل.

في حين باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تحقق الشرط الأول أي أنها غير معنوية عند مستوى 0.05 وبالتالي نقبل كل الفرضيات الصفرية ولا يوجد فروقات كما في الجدول (رقم II/20)

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

قبل الشروع في دراسة الفروقات المعنوية كان لا بد من التطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي اختبارات تتبعها هاته الدراسة سواء اختبارات معملية أو اللامعلمية

مطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

حجم العينة يساوي 60 مفرد، قمت باستخدام اختبار كورموغولوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

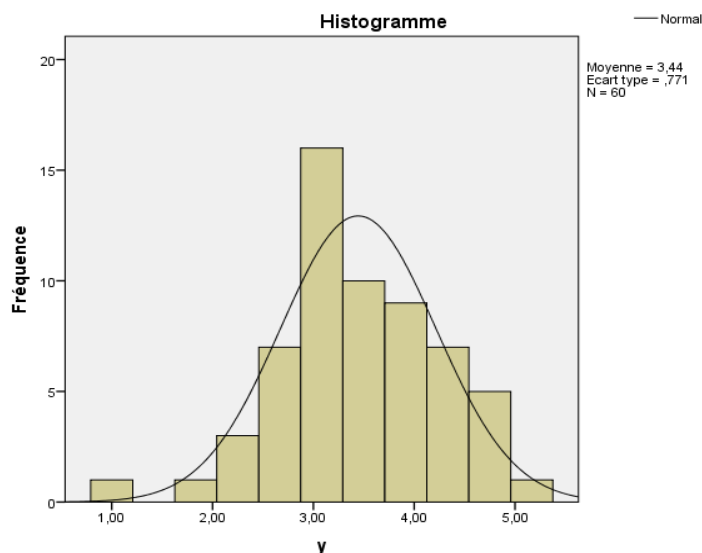
جدول رقم (II - 24): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.195	0.102	حوافز العمل
0.200	0.074	الابداع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية للمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة الى عشوائية العينة يتبين لنا إمكانية استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

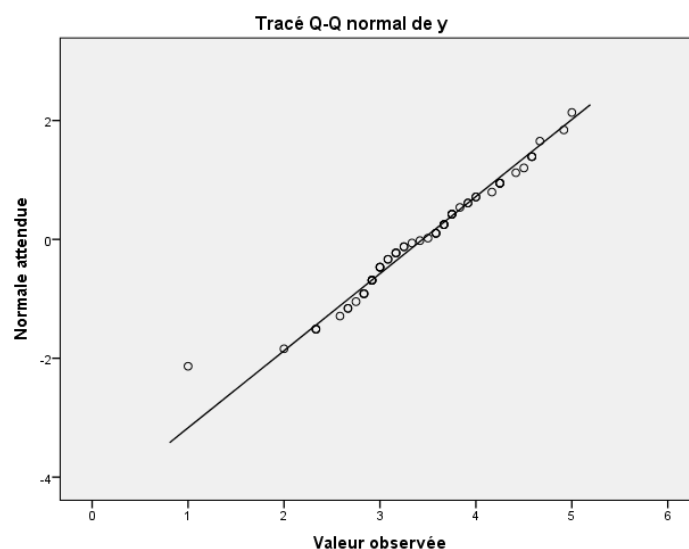
شكل رقم (II-13): منحى التوزيع الطبيعي.



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير وهو يؤكد على استخدام الاختبارات المعملية

الشكل رقم (II-13): مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: الفروقات الفردية بالنسبة لحوافز العمل

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز -الاغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية بالنسبة لمتغير حوافز العمل:

- الجنس؛
- المستوى الوظيفي؛
- سنوات العمل.
- بالنسبة للجنس: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.
- H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على حوافز العمل في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.
- H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على حوافز العمل في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II - 25): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X

المحور	اختبار ليفين		اختبار (t)				
	F	القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	%95
							الدنيا القصوى
X	1.1715	0.196	-3.714	58	000	-0.66593	-1.02485
	-	-	-3.477	34.158	0.001	-0.66593	-1.05505

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05)، في جميع المتغيرات الثلاثة وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة لحوافز العمل.

- بالنسبة للمستوى الوظيفي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الحوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II -26): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.416	0.963	0.515	3	1.546	بين المجموعات
-	-	0.535	56	29.960	بين المجموعات
-	-	-	59	31.507	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور حوافز العمل أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي لا نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

- بالنسبة لسنوات الخدمة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى لسنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوافز العمل تعزى لسنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II -28): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.041	3.136	1.969	2	3.938	بين المجموعات
-	-	0.628	57	35.795	بين المجموعات
-	-	-	59	39.733	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور حوافز العمل اقل من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

المطلب الثالث: الفروقات الفردية بالنسبة للإبداع

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز -الاغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية بالنسبة لمتغير حوافز العمل :

- **بالنسبة للجنس:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

H₀: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على أداء تنمية الابداع تعزى للجنس في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على تنمية الابداع تعزى للجنس في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

جدول رقم (II- 29): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y

اختبار ليفين					اختبار (t)		
المحور	F	القيمة الاحتمالية Sig	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية الثنائية	متوسط الفرق	%95
							القصوى الدنيا
Y	0.014	0.905	-2.074	58	0.043	-0.42125	-0.01470
	-	-	-2.073	40.980	0.045	-0.42125	-0.01076

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية **sig** كانت أقل من (0.05)، في تنمية الابداع وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

بالنسبة للمستوى الوظيفي: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الحوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H₀: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع تعزى للمستوى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (II -30): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.640	0.565	0.344	3	0.031	بين المجموعات	Y
-	-	0.608	56	34.048	بين المجموعات	
-	-	-	59	35.079	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور تنمية الابداع أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

بالنسبة لسنوات الخدمة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير حوافز العمل على تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأعواط تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأعواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز بالأعواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (II-31): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.036	3.511	1.924	2	3.848	بين المجموعات
-	-	5480.	57	31.231	بين المجموعات
-	-	-	59	35.079	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أداء المورد البشري أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين سنوات الخدمة في الجدول التالي:

جدول رقم (II-32): أهم الفروق بين سنوات الخدمة

الخدمة (I)	الخدمة (J)	الفرق بين (I-J)	القيمة الاحتمالية	فاصل ثقة 95%	
				الدنيا	القصى
أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	-0.30769	0.363	-0.9790	0.3636
	أكثر من 10 سنوات	0.22619	0.500	-0.4406	0.8930
من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.30769	0.363	-0.3636	0.9790
	أكثر من 10 سنوات	0.53388	0.010	0.1302	0.9376
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.22619	0.500	-0.8930	0.4406
	من 5 الى 10 سنوات	-0.53388	0.010	-0.9376	-0.1302

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- القيمة الاحتمالية بالنسبة للخدمة (من 5سنوات الى 10 سنوات) مع سنوات الخدمة (اكثر من 10 سنوات) تقدر ب **0.010** وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن العاملين الذين لديهم مدة الخدمة (اكثر من 5الى 10 سنوات) أكثر ابداعا من العاملين الذين لديهم (اكثر من 10 سنوات) ويمكن تفسير هذا الفرق (0.53388) بالكفاءة العاملين جدد .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور القيادة الريادية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$. ملائمة

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ، فكان العنصر الاول مختص بالتعريف بمؤسسة سونلغاز و العنصر الثاني تقديم مؤسسة سونلغاز محل الدراسة ثم في العناصر الباقية قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على حوافز العمل مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على الابداع ، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss ،وبرنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدمنا برنامج SmartPls.

الخاتمة:

من خلال إجراء دراسة لموضوع هذا البحث الذي يحمل عنوان تأثير حوافز العمل على تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بالأغواط تمت الإجابة على السؤال الرئيسي له والمتمثل في: " ما هو تأثير حوافز العمل على تنمية الإبداع وما مدى تأثير التحفيزات الممنوحة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالأغواط على تنمية الإبداع بها؟ كما تمت الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المتعلقة بها من خلال ما تم عرضه في الفصلين للبحث، حيث اهتم الفصل الأول بتحديد أهم المفاهيم حوافز العمل و الابداع، أما الفصل التطبيقي فقد طرح واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز الأغواط وتحفيزهم، كما تناول دراسة استبائيته التحديد تأثير حوافز العمل القائم بالمؤسسة على تنمية الإبداع بها وقد تم التوصل من خلال إنجاز هذا البحث إلى مجموعة من النتائج.

المقترحات والتوصيات

- على ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث نقدم المقترحات التالية والتي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالأغواط خصوصا:
- _ الموازنة في تطبيق التحفيزات المادية والمعنوية، وعدم التركيز على جانب دون الآخر؛
- _ الاهتمام بعنصر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وجعله في المنبر الأول من المؤكد أن هذا الإشراك يكون بشكل نسبي ولو بالإنصات إليهم فقط دون الأخذ الفعلي برأيهم؛
- _ إجراء دراسات لتحديد توقيت وكذا حجم التحفيزات الممنوحة، بناء على احتياجات العاملين؛
- _ التزام العدل والمساواة في تقديم التحفيزات؛
- _ توجيه أهداف التحفيز نحو تشجيع الإبداع وتنميته؛
- _ التركيز على عنصر التكوين ومنح فرص أكبر وأوسع للعاملين من خلال وضع خطط ودورات تدريبية لهم بشكل منتظم؛

- _ تحديد نسبه من السماح بالخطأ لكن بشكل مدروس، تقليلاً من تخوف العاملين على اعتباره فرصة للتعلم وإبراز للمحاولات الإبداعية؛
- _ المحافظة على بقاء التقدير والاحترام سائداً في المؤسسة؛
- _ الاهتمام بمكان العمل لما له من أهمية بالغة كتحفيز معنوي على الإبداع، لذا على المؤسسة أن تقوم دائماً بعملية صيانة وتطوير لأماكن العمل؛
- _ الوقوف بشكل دوري على نتائج وآثار تطبيق التحفيز بالمؤسسة من أجل تقييم نتائجه وإجراء التعديلات اللازمة وتطويره وإعادة توجيهه نحو تنمية الإبداع؛
- _ تكثيف منح التحفيزات المادية والمعنوية، وذلك بمنح التحفيزات التي لا تستخدم على الإطلاق والبحث عن كل ما هو جديد في مجال التحفيز واستغلاله، وكمثال مؤسسة سونلغاز بالأغواط : (الشكر العلني للعاملين، إدراج أسماء العاملين في لوحات شرف، توفير وسائل النقل الخاص بالعاملين... و غيرها من الحوافز التي لا تمنحها المؤسسة) ؛
- _ دراسة مشبطات النشاط الإبداعي في المؤسسة مسألة ضرورية، فكلما زادت المعوقات ضاقت دائرة الإبداع؛ أي يضيق مجال التفكير الإبداعي والمحاولات الإبداعية لدى العامل، ومن هنا لابد أن تسعى المؤسسة للبحث عن هذه المعوقات والعمل على إزالتها أو التخفيف منها.
- آفاق البحث:**
- من أجل الإلمام بكافة جوانب موضوع هذا البحث وتطويره والخوض أكثر في تفاصيله يمكن اقتراح المواضيع التالية:
- _ القيادة الإبداعية في المؤسسة أثر الأنماط الإدارية على تعزيز وتنمية الإبداع بالمؤسسة؛
- _ دور المشاركة في اتخاذ القرارات في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين؛
- _ العلاقة بين التحفيز والدافعية لدى العاملين والرضا الوظيفي؛
- _ أثر التحفيز على تحسين مستوى الأداء لدى العاملين؛
- _ الإبداع التكنولوجي ودوره في تعزيز موقع المؤسسة ومواجهة المنافسة.

المراجع

الكتب :

- 1- المنجد في اللغة و الاعلام، دار المشرق، بيروت لبنان، 2012.
- 2- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2015
- 3- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016
- 4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية ط1، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 2007
- 5- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: ادارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 6- منير بن دريدي: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب- الحوافز دراسة ميدانية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية د ط، من منشورات الجامعة الفتر اضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018
- 8- مازن فارس رشيد: ادارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001
- 9- مصطفى يوسف كافي: ادارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجياي عولمي، ط1، المجمع الغربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 10- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الرदन، 2008
- 11- محمد بن ديلم القحطاني: ادارة الموارد البشرية نحو المنهج الاستراتيجي متكامل، ط1، العبيكان، الرياض، 2008
- 12- باري كيشواي: ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006..
- 13- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحمودي: ادارة الموارد البشرية دليل علمي، ط1، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الردنية، 2013

- 14- راوية حسن: ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، د ط، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع،
السكندرية، 2000
- 15- مؤيد سعيد السالم: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط، 1 دار إثراء للنشر والتوزيع،
الأردن، دس ن.
- 16- كامل برير: ادارة الموارد البشرية وكفاءة الداء التنظيمي، ط، 1 المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،
بيروت، 1997
- 17- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، د ط، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع العراق، دس
- 18- ناصر داداي عدون: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، د ارسه نظرية وتطبيقية، د ط، دار
المحمدية، الجزائر، 2003
- 19- اسماعيل حجازي، معاليم سعاد: تسير الموارد البشرية من خالل المها ارت، ط، 1 دار اسامة للنشر
والتوزيع، الأردن، 2013
- 20- سليمان الدروبي: كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، ط، 1 دار السرة للنشر
والتوزيع، الأردن، 2007.
- 21- مصطفى نجيب شاوش: ادارة الموارد البشرية (ادارة الف ارد) د ط، الشروق، الأردن، 2005.
- 22- أنس عبد الباسط عباس: ادارة الموارد البشرية، ط، 1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،
2011
- 23- احمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات دليلك الى الرواتب و الحوافز، الطبعة الأولى، الدار
الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر، 2010
- 24- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، طبعة الأولى، د ل الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
- 25- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية : إدارة الافراد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و
التوزيع، الأردن، 2001
- 26- علي غربي و الاخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،
2007-

- 27- عمر وصفي عقيلي و الاخرونن الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع،الأردن2009
- 28- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار الكنوز للنشر و التوزيع، الأردن،2008
- 30_ Lachman jean, le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris, 1993.
- 29_ محمد الطعامنة، طارق شريف يونس، لإبداع مقوماته ومعوقاته، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،2006.
- 30_ عبد اللطيف محمد خليفة، الحدس والإبداع، دار غريب، القاهرة، مصر ، 2000 .
- 3_ علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار بن زم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان ،1999.
- 34- خليل محمد حسين الشماع، حضيري كاضم حمود نظرية المؤسسة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
- 35-حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2005،
- 36-طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة سمدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
- 37- الصيرفي محمد الموضوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، مصر، المكتب الجامعي الحديث،
- 38- المعاني أحمد إسماعيل، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011،
- 39- عبد الله جمال الإبداع الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،
- 40-قطامي نايفة وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، القاهرة، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق التوريدات 2008

- 41_ محمد حسن محمد حمادات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن،
- 42_ محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،
- 43_ سعيد عبد العزيز تعلم التفكير ومهاراته، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 44_ حسين حريم إدارة المؤسسات، منظور كلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 45_ علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004،
- 46_ منذر الظامن، أساسيات البحث العلمي ، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007،
- 47 _K.Sharma, **nursing research & statistics**,2 edition, all india institute of medical science india,2014,
- 48_¹ Hair,J.B., Babin,B.J., Tatham,R.L., **a primer on partial least squares structural equation modeling** ,2015 ,P56
- 49_ R. Awang,Affidah.M,multicultural awareness among malaysian undergraduates , A scale validation proceeding for2011,p117.
- 50_ L.baron, psychology of motivation,nova, science publishers ;inc,2007,

المجلة

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

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

3- عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، " تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية"،مجلةرؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر بالوادي، ع 12 ، مج 7، جوان 2017

4-عدنان مراد: اثر التحفيز على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد، 200، 2018

5- محمد بوطي: حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد، 2170- 1121 السنة، 2020-4-12 جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر

6- طلحة عبد القادر، يزيد قادة: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة السميت بسعيدة مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد، 1، جامعة موالى الطاهر، سعيدة الجزائر، -28 05-2019.

7- اولاد حيمودة عبد اللطيف، بن مير محمد الطيب، طويطي مصطفى، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات الجزائرية"، مجلة رؤى اقتصادية،الوادي: جامعة حمه لخضر، ع،12 مج7،جوان 2017

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

9- Franck Permond, L'Evaluation de le performance de la fonction RH: de la théorie à la pratique, Dauphine, 7eme edition, Paris, 2011;

10- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Management: strategie et organisation, Vuibert, 6eme edition, Paris, 2006

11- براهيم بلقايد شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران العدد، 17 السداسي الثاني 2017

12- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوجاج، 2013/2014.

13_ بن عنتر عبد الرحمان ، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24 العدد الأول.

14_ Carrier, C., & Garand, D, "Le Concept d'Innovation: Débats et Ambiguïtés", Semé conférence Internationale de Management Stratégique, 1996, (13-15mai) Lille, France.

15- فايز جمعة النجار، و نازم محمود الأحمد الملكاوي نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد (2) 2010.

16_ رجراج الزوهير، دور الابداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 31، 2015

الاطروحات و المذكرات :

1- موسى بوترة: دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية جامعة شيخ العربي التبسي تبسة، 2011-2012

2- نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة العمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزهر غزة، 2010

3- داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهراس رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار 2010-2011

- 4- السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية، 2002
- 5- حاتم علي حسن رضاء الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية، 2003
- 6- الكليبي صالح محمد علي الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، اليمن، 2012،
- 7- الشوط محمد سعد فهد أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال جامعة الكويت، 2011،
- 8- زاحم السلمي، وبن عوض الله فهد، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية المملكة العربية السعودية، 2008،
- 9- الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009،
- 10- الليثي محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط هو منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية المملكة العربية السعودية 2008،
- 11- القحطاني لاحق بن عبد الله الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا المملكة العربية السعودية، 2007.
- 12- بجاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- 13- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 .

_ ملتقيات

1_ آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والابداع في المؤسسات العربية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفا بالاردن 15-16/03/2005

2- درويش مروان ،جمعة إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (25-26 أفريل)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين 2006

1_ www.surveysystem.com/sscalc.htm, consulter le:12/02/2023

الجامعة	اسم المحكم
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية عمار التليجي الأغواط	عبد القادر بن برطال
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية عمار التليجي الأغواط	عائشة صفراني
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية عمار التليجي الأغواط	ريان
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية عمار التليجي الأغواط	لعجالي

الملحق رقم (01): قائمة محكمي استمارة الاستبيان

الملحق رقم(03): شرط الاول للمتغير المعدل

