

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب: بلحبيب إبراهيم

بعنوان:

أثر الحوافز على السلوك الإبداعي

لدى العاملين

دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06 /25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	الأستاذة/ محسن زبيدة
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	الأستاذ/ مولاي لخضر عبد الرزاق
مناقشا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	الأستاذ/ قريشي خير الدين

السنة الجامعية: 2017-2018

# إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه بعقل غيره وأهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله, فأظهر بسماحته تواضع

العلماء وبرحابته سماحة العلماء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي العزيزة أطلال الله في عمرها التي غمرتني بحنانها وأخلصت بدعواتها في كل

وقت وحين.

إلى أبي الذي لم ييخل علي يوماً بشيء ومنحني كرم الحياة وكان سندا لي دائماً أطلال الله في عمره

إلى زوجتي الغالية والي البرعمين الغاليين " هبة الرحمان والياس " حفظهما الله ورعاهم

وإلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله جميعاً وإلى أهلي وأقربائي إلى الأصدقاء والزملاء و الأساتذة الكرام

## شكر و تقدير

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهني من صعوبات، و اخص بالذكر الأستاذ المشرف مولا لخضر عبد الرزاق الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة. والي جميع أساتذة قسم

علم التسيير الذين عرفتهم طيلة مشواري الدراسي

كما لا يفوتني أن اشكر كل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية

كما نشكر جميع موظفي قسم علم التسيير على تعاونهم معنا

إلى جميع الزملاء والزميلات في قسم تسيير إدارة الأعمال

إبراهيم  
إبراهيم

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية غرداية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و استخدام الاستبيان على عينة من الموظفين و تم استرجاع (48) من أصل (50) عينة بحيث خضعت هذه الاستبيانات إلى التحليل وفق البرنامج الإحصائي (SPSS) وتحليلها للوصول إلى هذا الأثر، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

تتخذ الحوافز عدة أشكال منها المادية، المعنوية، ايجابية وسلبية و أخرى فردية وجماعية والتي من شأنها أن ترفع من حماس ودافعية العاملين من تحسين سلوكياتهم

أن المؤسسة تعمل على تحفيز عمالها اعتمادا على الحوافز الفردية بدرجة منخفضة حسب رأي عينة الدراسة بينما بقية الحوافز (مادية، معنوية، ايجابية، سلبية، جماعية) كانت تستعمل بدرجة متوسطة . كما تم التوصل الى أنه من شأن مختلف الحوافز التأثير على السلوك الإبداعي بمؤسسة اتصالات الجزائر .

**الكلمات المفتاحية:** أثر الحوافز، السلوك الإبداعي.

## Résumé:

Le but de l'étude était de connaître l'effet des incitations sur le comportement créatif chez les employés d'Algérie Télécom à Ghardaïa: l'approche descriptive a été utilisée et le questionnaire a été utilisé sur un échantillon d'employés. Selon le programme statistique (spss) et l'analyse pour atteindre cet effet, et l'étude a atteint les résultats les plus importants:

Les incitations prennent plusieurs formes, physiques, morales, positives, négatives et autres individuelles et collectives, ce qui augmentera l'enthousiasme et la motivation des employés à améliorer leur comportement.

Que l'institution travaille à motiver ses travailleurs sur la base d'incitations individuelles à un faible niveau selon l'échantillon de l'étude alors que le reste des incitations (matérielles, morales, positives, négatives, collectives) ont été utilisées à moyen terme. Il a également été conclu que diverses incitations auraient un impact

Sur le comportement créatif de l'Algérien Telecom Corporation.

Mots-clés: effet des incitations, comportement créatif.

## قائمة المحتويات

IV	الإهداءات .....
V	الشكرات .....
VI	فهرس المحتويات .....
VII	فهرس الجداول .....
VII	قائمة المختصرات .....
VII	قائمة الملاحق .....
أ-و	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر الحوافز والسلوك الإبداعي.</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أثر الحوافز والسلوك الإبداعي.
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
15	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الحوافز والسلوك الإبداعي في "مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية غرداية"</b>	
16	تمهيد .....
17	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
20	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها .....
33	الخاتمة .....
49	المراجع .....
42	الملاحق .....
54	الفهرس .....

## قائمة الجداول

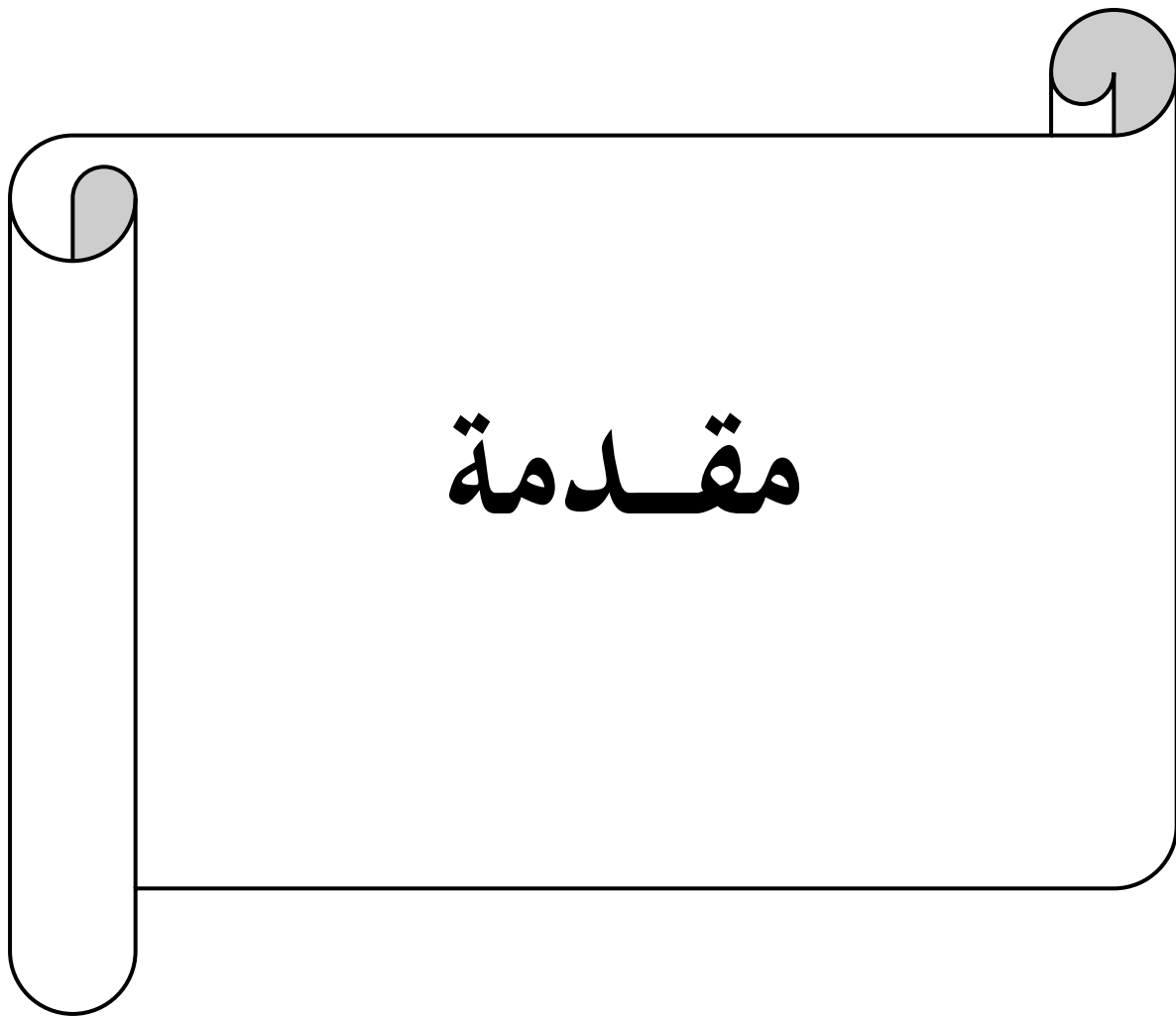
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	عدد الاستبيانات المعتمدة	(1-1)
19	متغيرات الدراسة	(2-1)
20	معامل كرونباخ الفا لقياس ثبات محاور الاستبيان	(3-1)
22	المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة	(4-1)
22	توزيع أفراد العينة حسب فئة العمر	(5-1)
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(6-1)
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(7-1)
23	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(8-1)
24	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	(9-1)
24	تقييم الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(10-1)
25	تقييم الحوافز المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(11-1)
26	تقييم الحوافز الفردية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(12-1)
27	تقييم الحوافز الجماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(13-1)
28	تقييم الحوافز الاجابية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(14-1)
28	تقييم الحوافز السلبية في مؤسسة اتصالات الجزائر	(15-1)
29	تقييم السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر	(16-1)

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(17-1)	اختيار الفرضية الأولى للعلاقة بين الحوافز المادية والسلوك الإبداعي	31
(18-1)	اختيار الفرضية الثانية للعلاقة بين الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي	32
(19-1)	اختيار الفرضية الثالثة للعلاقة بين الحوافز الفردية والسلوك الإبداعي	32
(20-1)	اختيار الفرضية الرابعة للعلاقة بين الحوافز الجماعية والسلوك الإبداعي	33
(21-1)	اختيار الفرضية الخامسة للعلاقة بين الحوافز الايجابية والسلوك الإبداعي	33
(22-1)	اختيار الفرضية السادسة للعلاقة بين الحوافز السلبية والسلوك الإبداعي	34

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	52



مقدمة



## مقدمة

تشهد بيئة الأعمال تغييرات متسارعة في كافة المجالات سواء اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وثقافية.. ومتعددة ، هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على الشركة، بذلك كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مداخل من بينها التركيز على مواردها، و لا شك أن من أهمها المورد البشري الذي يعتبر من أهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها. وقصد الارتقاء بهذا المورد والرفع من مستوى كفاءته، حضي التحفيز باهتمام كبير، وما أكد على أهميته اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات ، كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته. فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاته الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم. عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم وهذا يعمل على ملأ نفوس العاملين بالطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

إن السلوك الإبداعي يعد مطلباً رئيساً لأي شركة، في الوقت الحاضر لأنها سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، لان البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني والثورة الرقمية المذهلة، غير انه من الملاحظ في بعض الشركات وجود الروتين عند أداء العاملين لإعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم سلوك إبداعي وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يتضح أن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق الشركة وتتطور، لان الشركة مهما تطورت تقنيا وامتلكت إبداعات إدارية فإنها تبقى رهينة العقول البشرية التي تديرها من هنا أصبح لزاماً على الشركات أن تهتم بموضوع السلوك الإبداعي للعاملين وتنميتها لديهم وإتاحة الفرصة للعاملين للارتقاء بهذه الأخيرة إلى مستويات أداء أفضل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية الحالية.

بناء على ما سبق فإن إشكالية الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

**مامدى أثر الحوافز على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية ؟**

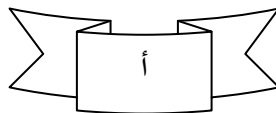
ويتفرع عن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر مختلف أشكال الحوافز على السلوك الإبداعي ؟
- كيف تساهم الحوافز في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسة؟
- ما واقع الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ما تأثير المتغيرات ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة )على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية ؟

### أ) الفرضيات

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.



- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الايجابية والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والسلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة.
- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) على السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى على العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة.

### ب) مبررات اختيار الموضوع:

- تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها :
  - الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع، وتماشيه مع تخصصنا العلمي.
  - عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل في حدود علم الطالب.
  - إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع.

### ت) أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
  - توضيح المفاهيم الأساسية حول الحوافز و مختلف أشكالها
  - إبراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين
  - التعرف على العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي لدى العاملين.
  - \_ دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### ث) أهمية الدراسة:

- تكمّن أهمية الدراسة في:
  - أهمية وضرورة استعمال مختلف أشكال الحوافز لتحقيق أهداف الشركة من جهة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى.
  - إن التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال تجبر الشركات على تقديم كل ما هو جديد أي تضطرها إلى الإبداع في الأفكار لتحقيق النمو والتطور
  - إبراز أهمية الحوافز في التأثير على مستوى العاملين وعلى دفعهم نحو الإبداع.
  - الأهمية القصوى لدراسة اثر الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين.

### ج) تحديد ابطار الدراسة:

- للإجابة عن الإشكاليات المطروحة واختيار الفرضيات, سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية:
  - \* المجال المفاهيمي: التعرف عن أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز والسلوك الإبداعي.
  - \* المجال المكاني: التعرف على أثر الحوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة خلال الفترة.
  - \* المجال الزمني: هو وضع اضافة بسيطة للدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال.

(ح) حدود الدراسة :

من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة , حددنا أبعاد هذه الدراسة التي تشمل دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية للفترة الممتدة ما بين 2018/03/26 إلى غاية 2018/04/26 وذلك للوقوف على تحديد أثر الحوافز علي السلوك الإبداعي لدى العاملين

(خ) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال : الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22.

(د) مرجعية البحث :

وتتمثل في المقالات والمذكرات والمدخلات والندوات والمقتنيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

(ذ) صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات فيما يخص الدراسة الميدانية.
- غياب التكوين في مجال استخدام SPSS
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع أثر الحوافز علي سلوك الإبداعي؛.

(ر) هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلي فصلين كالآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الحوافز و السلوك الإبداعي وتناولنا في الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: الأدبيات والنظرية مدخل حول أثر الحوافز و السلوك الإبداعي حيث تقدمنا بمفهوم الحوافز وأهميتها وأبعاده، المطلب الثاني: مفهوم و أهمية وأبعاد السلوك الإبداعي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لأثر الحوافز و السلوك الإبداعي الذي بدوره المطلب الثاني: موقع الدراسات السابقة من الدراسة المحلية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الحوافز على السلوك الإبداعي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وتناولنا في الفصل مبحثين هما:

تناول الدراسة الميدانية لأثر الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية حول الحوافز

والسلوك الإبداعي

### تمهيد

تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية، ونجاح الشركات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد، أهمها المورد البشري، ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لإنجاز مهامه، ويأتي هنا دور التحفيز من طرف المنظمة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين، نحو تحقيق ما سطرته من أهداف، ومن هذا المنطلق فقد اجتهد الكثير من العلماء وطوروا العديد من النظريات المفسرة للتحفيز والتي تستعين بما للمنظمة من خلال الدمج بين أفكار هذه النظريات وخبرة مدراءها من أجل إقامة نظام تحفيز ناجح وفعال، وهذا ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أثر الحوافز و السلوك الإبداعي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر الحوافز والسلوك الإبداعي

ستتطرق في هذا المبحث إلى عرض الأدبيات النظرية لكلا من أثر الحوافز والسلوك الإبداعي محاولين بذلك الإمام أكثر بحوثات الموضوع من الجانب النظري

**المطلب الأول: البعد المفاهيمي للحوافز.**

#### الفرع الأول: مفهوم الحوافز

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها الشركة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي ومحيطه الاجتماعي والمادي، وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدواراً مختلفة في قوة تأثيرها، وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل الشركة.

#### 1/ مفهوم الحوافز:

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً، فيما يعبر الدافع *Motives* عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز *Incentives* تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلي لتحقيق الهدف المطلوب. للحوافز عدة تعاريف تتمثل أهمها في ما يلي:

**1- «تعريف 1»:** هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في حاجاته. إن هذا التعريف يؤكد العلاقة القائمة بين ما يحصل عليه المرء من البيئة سواءً كان مادياً أو غير ذلك وإشباع الحاجات.

**2- «تعريف 2»:** تعرف الحوافز بأنها «مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته» هذا التعريف يعطي أهمية بالغة للقوى التي تدفع الإنسان إلى التحرك والتي تحرك آثار سلوكه، ما يقوله، وما يفعله.

**3 «تعريف 3»:** وتعرف بأنها «مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين أينما كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال». على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً أشار هذا التعريف إلى الهدف أو النتيجة التي تسعى إليها المنظمات، أي الهدف من الحوافز ومن استعمالها.

-ومن خلال ما سبق من تعريفات وتنوعها نستنتج أن الحوافز هي تلك العوامل والمؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل على تلبية حاجاته الغير مشبعة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

- 1- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، دون سنة نشر، ص 364 :
- 2- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006 ، ص 29 :
- 3- عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2005 ، ص 05 :

### ثانيا : أهمية الحوافز

إن تزايد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات ساهم في زيادة حدة المنافسة على الموارد البشرية غير الكفوءة بما يتلاءم مع استخدام هذه المنظمات للوسائل التقنية الحديثة، ناهيك عن زيادة القيود والتحديات الحكومية من قبل النقابات العمالية والتشريعات القانونية الحكومية، مما أوجب على الشركات البحث عن أساليب جديدة في استقطاب المهارات المطلوبة من أجل ديمومة بقائها ونموها في عالم متغير باستمرار، لذا برزت أهمية استخدام سياسات فاعلة لتحفيز العاملين، تتميز بعدالتها وارتباطها بمستوى الأداء، لهذا سوف نذكر النقاط الرئيسية التي توضح أهمية الحوافز، وهي كالآتي<sup>1</sup> :

- ✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- ✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة الاحتياجات لأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتهم
- ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو تعديله، أو تغييره، أو إلغاؤه؛
- ✓ زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور والاستقرار والولاء لشركة؛ تخفيض تكاليف العمل في الشركة من خلال زيادة الاهتمام والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح الشركة.

### ثالثا : أهداف الحوافز :

تسعى الشركات إلى تحقيق أهداف عامة ضمن استراتيجيات محددة، يمكن تقسيمها على النحو التالي:

**1-أهداف على المستوى الفردي :** من أهم مزايا الحوافز على مستوى الفرد، أو الحوافز الفردية، أنه بإمكان الفرد لمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، ولهذا فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز استخداما في الشركات، ومن اجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحا لابد من توافر بعض الأمور من بينها<sup>2</sup>.

- ✓ أن يكون الفرد راغبا فعليا بالحصول على مكافأة أعلى.
  - ✓ أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.
  - ✓ أن يكون بالإمكان قياس النوعية، والمحافظة عليها.
  - ✓ أن يكون بالإمكان السيطرة على معوقات العمل .
- 2-أهداف الحوافز على مستوى المجموعة :** عندما يزداد تعقيد المنظمة وتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس الأداء للفرد بدقة، وعندما تؤكد الشركة على ضرورة التعاون والتماسك وتكاثف الجهود من اجل تحقيق نتائج جيدة، تصبح الحوافز عديمة الجدوى، لذلك تلجأ الشركة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية وقد صممت خطط للحوافز الجماعية لتشجيع الفرد في المجموعة، على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل، وأسرع.

1 - خالد عبد الرحيم ألهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص26 :

2 - عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، كمدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمية، عمان، 2009 ، ص ص191 :

**3- أهداف الحوافز على مستوى الشركة:** تحتاج الكثير من الشركات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية، لذلك تلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز الحالة على مستوى الشركة ككل، وهناك خطط عديدة ممكن تطبيقها منها المشاركة في الأرباح السنوية، وملكية العاملين لجزء من أسهم الشركة وخطط الإقتراحات التي يطلق عليها أحيانا خطط توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الإقتراحات لشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج

رابعا: مبادئ الحوافز :

تعتمد الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ<sup>3</sup> :

**1-الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون معتمدا على السلوك المرغوب فيه.

**2-الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي ستتم مكافأتهم عليها، سواء من الشركة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

**3-التوقيت:** يتخذ سلوك الأداء أثناء العمل بقدرات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، يتلاشى الرابط بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة.

**4- الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود، والانجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين، وذلك لتحقيق العدالة في الشركة.

**5- السيطرة:** تحكم العامل، ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم نقل النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافئته.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: أشكال الحوافز وأسس منحها والقوى المؤثرة عليها:

أولا: أشكال الحوافز

توجد عدة تصنيفات وأشكال متنوعة للحوافز، وتعتبر متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين لوسائل وأساليب الحوافز، بحيث يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة في أداء العاملين.

**1الحوافز من حيث طبيعتها:** قسمت كالتالي:

**1-1-الحوافز المادية:** تشتمل الحوافز المادية على الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية، وأشكال المشاركة في

الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية هامة وخاصة لدى ذوي الدخل الدنيا، حيث أنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته أو إنتاجية كل واحد.<sup>2</sup> وبالتالي فالحوافز المادية تتعلق بالجانب المالي للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة منها:

**1-1-1-الأجر:** على أنه مقابل ما يبذله العامل من مجهودات، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا مهما يجب بذل المزيد من

الجهد والعمل لأجل رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات

**1-1-2-التأمينات:** إن بعض الشركات تملك إمكانية تغطية العاملين بضمانات تأمينية، محددة، مثل: تأمين التقاعد،

والتأمين ضد حوادث العمل، وتأمين الحياة من البطالة؛

1-عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص: 281.

2- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2010، ص 173.

3- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية ' مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، لبنان، 2002، ص33.



**1-1-3- المكافآت:** تقدّم في الشركات الكبيرة المتخصصة، أو في الفئات الإدارية، وذلك حسب أداء الشركة ككل أو أداء الإدارة التي تشرف عليها، الذي يقاس إما بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج، أو المبيعات؛

**1-1-1- العلاوات:** تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر، تعطى للأفراد بعد تقلد أدائهم، ويمكن استخدام العلاوات كأداة للتحفيز لعدة أغراض متباينة، فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد؛

**1-1-5- المشاركة في الأرباح:** يستفيد منها غالبية العاملين في الشركة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة أرباح الشركة، ومن ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري ويتم أيضا توزيعها مرة واحدة.

**1-2- الحوافز المعنوية:** تمثل أشياء غير مادية تقدمها الشركة، وأكثرها شيوعا في فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع، وتتركز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري وأهمها:

**1-2-1- الترقية:** حيث تكون الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فلا تصبح حافزا، كما يكمن تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية نظرا لما يحصل عليه العامل من أجر إضافي .

**1-2-2- إشراك العاملين في الإدارة:** أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسير الشركة من خلال رسم سياستها وقراراتها، وهذا الإسهام في المشاركة يشعر العامل أو العمال بأهميته، ومسؤولية مما يشعره أن الخطط الموضوعية هي خطته وسياسته وبرنامجه ويبدل جهدا أكبر لتحقيق أهداف الشركة.

**1-2-3- ضمان العمل واستقراره:** يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل وإنتاجيته، لأنه لن يفكر في الغد ويهتم بأمور العمل فقط.

**1-2-4- توسيع العمل:** هو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من اجل إخراجهم من الملل ومحاربة الروتينية، وقد دلت الدراسات على الأهمية الكبرى لهذا الحافز.

**1-2-5- إغناء العمل وإثرائه:** إضافة مهام قوية من تخصص العامل كإشراكه في بعض القرارات، مما يرفع معنوياته.

**2- الحوافز من حيث من يحصل عليها:** وتنقسم إلى نوعين:

**1-2-1- الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين، أو تخصيص المكافأة للعامل الذي ينتج أفضل الخدمات، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد، وقد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية، كعدم التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة، وهو ما يبيّن ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية.

**1-2-2- الحوافز الجماعية:** دف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين والأفراد في الشركات بحيث يحرص على أن يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن ذلك يؤدي إلى إضرار الأهداف الرئيسة للعمل، حيث أن الحوافز الجماعية تساعد على دعم الارتباط، والانسجام، وتنمية الشعور بالمشاركة وتشجيع العمل الجماعي بين العاملين.

1- عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص: 281.

2- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2010، ص 173.

3- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية ' مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، لبنان، 2002، ص 33.

### 3- الحوافز من حيث تأثيرها: تنقسم الحوافز من حيث تأثيرها إلى ما يلي :

- 3-1- الحوافز الايجابية: هي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين، و مصالح الشركة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات، وتحمل المسؤولية والتنامي والإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها، يقابلها حوافز ايجابية تمنحها الشركة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز، الحوافز المادية والمعنوية.
- 3-2- الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لفرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر ومن هذه الوسائل حث وتنمية العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات كإيقاف الأجر التشجيعي، أو تأجيل منح العلاوات أو الترقية

### ثانيا: منح الحوافز:

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل المجهود والأقدمية وتمثل هذه الأسس في ما يلي:

- 1-الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل... الخ، لهذا يعتبر أهم معيار لحساب الحوافز.
- 2- المجهود: أحيانا يصعب قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو تأخذ في حساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء.
- 3-الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل جيد، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.
- 4-المهارة: بعض الشركات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبه.

### ثالثا : والقوى المؤثرة عليها:

تعتبر الحوافز حساسة لكل من الفرد و الشركة، والتي تتأثر بعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

### 1-المؤثرات المرتبطة بالفرد: من أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي:

- 1-1- شخصية الفرد: تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة أهمها مجموعة القيم التي يحملها والتي تحدد الانضباط والصرامة والجدية في العمل، هذا لأن طبيعة المجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه وبيئته، وبهذا يصبح لازما تأثر الحوافز بها.

**1-2- الفروق الفردية:** تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين العاملين، وهذا حسب أدائهم ودافعهم فالأداء

مرتبط بمدى إمكانية انتقاء انسب الحلول لمواجهة المواقف العملية، أما قوة الدافعية مرتبطة بمدى حب الفرد للآخرين والمصلحة العامة، والجانب النوعي في الإنتاجية وبمقدار الجهد والوقت المخصص في خدمة الشركة.

**2- المؤثرات المرتبطة بالشركة:** هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالشركة ووظائفها، ويمكن إظهار أهمها كما يلي:<sup>1</sup>

**2-1 أسلوب القيادة الإدارية:** يسعى القائد أو المدير الناجح باستمرار إلى تطبيق الحوافز على العاملين معه من أجل

تحقيق النتائج المستهدفة

**2- الهياكل التنظيمية:** تتأثر عملية الحوافز بمستويات الأطر الإدارية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها، حيث تختلف

الحوافز المقدمة للقادة والإطارات العليا عن تلك الحوافز المقدمة للمنفذين والمرءوسين عامة كما أنها تتأثر أيضا بفاعلية التنظيم وكفاءة عمليات ونوع الهيكل التنظيمي لشركة.

**2-3- نظام الاتصالات الداخلية:** يساهم نظام الاتصال في توفير للعامل جميع النظم والمعلومات التي لها علاقة بالعمل،

وبالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في الشركة هي من بين العوامل التي تتحكم في فاعلية الحوافز.

**4- النقابات والاتحادات والجماعات الموجودة في الشركة 2:** تهتم النقابات والاتحادات والجماعات في الشركة بحقوق

وظروف العمل، وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل من أجل كسب إخلاصه، وبالتالي فإن أحد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل، لذلك تسارع في معارضة الإدارة، وبذلك فدرجة التوافق بين الإدارة وبين هذه النقابات والجماعات والاتحادات، تساهم في تحريك دافعية العاملين وتؤثر على نظام الحوافز المطبق .

**2-5- الوضعية المالية للمنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بالوضعية المالية للشركة، فإذا كانت الوضعية المالية جيدة فإن الحوافز

المادية تتأثر بالإيجاب، والعكس إذا كانت وضعيتها ضعيفة، لذلك يمكن تعزيز نظام الحوافز بالحوافز المعنوية.

### المطلب الثاني: البعد المفاهيمي للسلوك الإبداعي

#### الفرع الأول: مفهوم السلوك الإبداعي

##### أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي

لغة: جاء على لسان العرب ان كلمة ابداع من " بدع " وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: يرى كل من chen /yung أن الإبداع عبارة عن " عملية انتاج أفكار جديدة ومفيدة ".<sup>2</sup>

ويرى حسين (2000) أن الإبداع يعرف على أنه " امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقية مثل : رح المحازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات.<sup>3</sup>

- هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة.<sup>4</sup>
- أما الموسوعة البريطانية عرفت السلوك الإبداعي " أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد".<sup>5</sup>
- السلوك الإبداعي " يعني تصرف الفرد المميز لممارسة الفرد والجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك الإبداعي في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في الشركة.<sup>6</sup>

وعليه يمكن تعريف السلوك الإبداعي على أنه " سلوك أو تصرف مميز يسبق الإبداع، يمارسه الفرد في موقع العمل، كتوليد أفكار جديدة مع عدم ضرورة أن ينتج عنه خدمة أو منتج جديد.

#### ثانياً : أهمية السلوك الإبداعي

أصبحت المنظمات بأمس الحاجة إلى التغيير والتجديد واحتضان الطاقات المبدعة و الأفكار الخلاقة للإفراد المبدعين والمتميزين فيها وذلك لكثرة التحديات التي تواجهها حيث إن الإبداع يمكن في الحوافز الذي يعمل ويقود الشركات لتحقيق أهدافها كما يساعد على تعزيز علاقات التفاعل بين الشركة وبيئتها كما يساعد على إيجاد الحلول لمشكلاتها، ان السلوك الإبداعي لا يتحقق في ظل عمل لا تشجع على الإبداع و انه يعد من العوامل الرئيسة في نجاح وتطوير الشركات، وتتنضح أكثر أهمية سلوك الإبداعي من خلال ما يلي :

- تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديد ويساعد في الوصول للحل الناجح للمشكلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

<sup>1</sup> بن عبد الله هاجر أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي مذكرة ماستر غير منشورة جامعة ورقلة 2016 ص 09

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 09

<sup>3</sup> محجوبي أسماء أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية مذكرة ماستر غير منشورة جامعة ورقلة 2014 ص 03

<sup>4</sup> محمد ذيب المبيطين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية ، العدد 2، 2011، ص 486 .

1. جمال غي الله، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 6

- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراكها.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديد والاستجابة بفاعلية للفرض والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يساهم في تحضير الشركات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها.<sup>1</sup>

### ثالثا : أنواع السلوك الإبداعي

يمكن تحديد نوعين من الإبداع:

- **إبداع إداري:** وهو إبداع يشمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي ومختلف العمليات والسياسات واستراتيجيات جديد ونظم رقابة جديد وكذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفات إدارية جديدة مثلا.
- الإبداع الإداري يضم إبداعا هيكليا إي يتم في إحداث تغير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يضم إبداعا في الموارد باعتماد تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل الشركة يطلق عليه إبداع داخلي و الإبداع الذي يكون من خارج الشركة إبداع خارجي.
- **إبداع فني:** ويشمل تطوير منتجات أو الخدمات جديدة أو تغييرات في أساليب الإنتاج ويطلق عليه الإبداع التكنولوجي ويتضمن :

- أ- **إبداع في إنتاج منتج جديد:** أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة ويعبر عنه بأنه أحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجات بطريقة أفضل.
- ب- **إبداع في طريقة الإنتاج:** وهو تحسن أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أي في المنتجات، والتي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات من جهة كما يعبر بأنه تبني طرق إنتاج جديدة أو الطرق المعمول بها من قبل الشركة مع تحسينات عليها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أبعاد ومتطلبات السلوك الإبداعي:

#### أولا: أبعاد السلوك الإبداعي

1. **الأصالة والمرونة:** وهي المقدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة كذلك هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
2. **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. وتعتبر العناصر الأربعة السابقة ( الأصالة، المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات) هي السمات الرئيسية للسلوك الإبداعي، حيث اتفقت عليها أغلب الدراسات والبحوث، واعتمدها العديد من النماذج الغربية منها والعربية على حد سواء.

2- أسماء بلعالم، أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغير والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغير والمتوسطة، جامعة ورقلة،<sup>1</sup>،

سنة 2017 ص12

<sup>2</sup>عبد الرحمان دحروج، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص5

3. **القابلية للتغيير:** ويتمثل في دعم الشركة للتغيير المتجدد في أساليب وطرق العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة، التي تحفز على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.
4. **المخاطرة وروح المجازفة:** اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.
5. **الطلاقة والقدرة على التحليل:** وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة ، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، والتحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض.<sup>1</sup>
6. **سعة الاتصالات:** بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات و مناقشات مفيدة وبناءة، وبالاطلاع على المعلومات التي من خلاله تحقيق الأهداف وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيههم وزملاء العمل، والسعي إلى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الاختصاص خارج المؤسسة .

### ثانيا : متطلبات السلوك الإبداعي

للسلوك الإبداعي مجموعة من المتطلبات نلخصها فيما يلي:

- يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.<sup>2</sup>
- تحسين المناخ العام للمؤسسة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا الخبرات وتقبلا لرأى الأخر؛
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى؛
- من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنبنا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول أثر الحوافز والسلوك الإبداعي لدى العاملين:

سنتطرق الي مجموعة من الدراسات السابقة في المغيرات وبحكم أن دراستنا أول دراسة تتحدث على هذا الموضوع نظرا للحدثة الموضوع وقلة دراسات السابقة في هذا الموضوع في حدود مقدور الباحث تم عرض الدراسات على النحو الموالي:

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحول التطرق إلى الدراسات السابقة التي تحدثت على أثر الحوافز والسلوك الإبداعي للعاملين سيتم عرضها في هذا المطلب.

### 1-صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة

<sup>2</sup> بن عبد الله هاجر مرجع سابق ص 11

<sup>3</sup> عبد الرحمان دحروج مرجع سبق ذكره ص6

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة 08 ماي 2010 ، . 1945 حيث تهدف هذه الدراسة

إلى التعرف على اثر الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين، ومدى أثر منح الحوافز بإنصاف وعدالة على هذا الأخير . وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة الاسمنت عن طريق الاستبيان . وفي الأخير توصل الباحث إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة الاسمنت. كما وجد انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة و مستوى أداء العاملين.

2- باجه حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط مدكر ة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة سنة 2014/2013 وتبرز إشكالية هذا البحث في :

مامدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ماتعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضي الوظيفي من جهة أخرى وكذلك العلاقة بينهما ولقد توصل إلي أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز. وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، ولقد توصل إلى العديد من النتائج خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية ومعنوية ايجابية وسلبية كلها ذات تأثير على مستوى الرضي للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص لأخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغرها.

2-محمد عبد الوهاب العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين 2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر المعنويين بين وفي كل أبعاد رأس المال الفكري والسلوك الإبداعي لعينة عشوائية من العاملين متكونة من مسؤولو الأقسام والشعب والوحدات الخدمية في المنظمة المبحوثة بالاعتماد على مقياس ( لكبرت)، كما تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية بإستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، حيث توصل الباحث في هذا المقال إلى وجود علاقة إرتباط وأثر معنوية بين متغيرات، توصلت الدراسة الى تنبع أهمية أبعاد رأس المال الفكري من إدارتها للسلوك الإبداعي فمتى ما توفرت أساليب الاستقطاب والتنشيط الجيدة ومتى ما يتم المحافظة على الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تطوير مهاراتهم وإشراكهم بالدورات التدريبية ومتى ما تم الاهتمام بالمستفيدين من الخدمة والتعرف على طلباتهم، أدى ذلك إلى تحفيز العاملين وإبراز مواهبهم الإبداعية في تقديم الخدمات؛ من خلال النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها في الفقرات السابقة نستنتج بأن المنظمة المبحوثة تحاول التأثير قدر الإمكان من خلال اهتمامها بمتطلبات ومقترحات العاملين وجعله مبدعا المستفيدين ومحاولتها استقطاب العناصر الكفوءة وتشجيعهم بشكل محدود بالاشتراك

### 3-عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إهتمام الإدارة بتطوير السلوك الإبداعي للعاملين لعينة مكونة من 30 شخص من جميع المستويات لشركة في قطاع الصناعات الصوفية، حيث اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الحاسوبي ( Spss )، وأخيرا تم التوصل في هاته الدراسة إلى وجود علاقات إرتباط معنوية وكذا وجود أثر معنوي للتغير السلوك الإبداعي في تحقيق ريادة الشركة، توصلت الدراسة الى تبيان من خلال اللقاء مع العاملين ان ضعف اهتمام الإدارة بالاشخاص المبدعين له عدة اسباب منها قلة ادراك المديرين لاهمية تلك الافكار الجديد وما يمكن ان توديه للمنظمة من تقدم وتميز بين المنظمات،فضلا عن خوف الكثير من المديرين على مناصبهم واعتقادهم إن بروز أو ظهور أي شخص مبدع يمكن ان يؤثر على مكائنتهم في العمل بعد توجه الأنظار لهم خصوصا من قبل الإدارات العليا.

### 1- employee creativity li-Yueh Lee & Emmelia tan the influene of antecedents on and employee performance

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة إذا ما يمكن الظروف ان أن تعزز من الأداء الابداعي للعاملين في مكان العمل، وقد حاولت هذه الدراسة دمج نتائج 57 دارسات ذات الصلة التي بحث في المنظمات على مستوى عرضية من العام 1990-2011 باستخدام تقنية تحليلية، وتوصلت الدارسة إلى أن إبداع الموظف والاداء يكونان في مستويات جيد، عندما تكون هناك علاقات ذات جودة عالية بين الموظف والمشرف عليه ويساهم بشكل كبير في إبداع الموظف والاداء، بالاضافة إلى ذلك الدعم التنظيمي والمناخ الابتكاري والقائد يكونان ذو تأثير معتدل على إبداع الموظف، توصلت الدراسة الى هناك علاقات ذات جودة عالية بين الموظف والمشرف عليه ويساهم بشكل كبير في إبداع الموظف؛ أن الدعم التنظيمي والمناخ الابتكاري والقائد يكونان ذو تأثير معتدل على إبداع الموظف.



المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية وتم ربطها إما بالولاء أو الرضا الوظيفي أو بمستوى الأداء داخل المؤسسة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة تخطيط المسار الوظيفي.	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على السلوك الإبداعي لدى العاملين، وهو الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي لم يتم الجمع بين الاثنين.
مجتمع وعينة الدراسة؛	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
نتائج الدراسة	وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - توافر في قيمة العلاقة لدى الشباب الموهوب وأثر الحوافز - هناك علاقات ذات جودة عالية بين الموظف والمشرف عليه ويساهم بشكل كبير في إبداع الموظف.	أهم النتائج التي توصلنا إليها: - نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع - مستوى مرتفع من السلوك الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة

### خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن العاملين في الشركة يختلف حسب مستوى كفاءته، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك للدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى أدائهم وإبداعهم، حيث تنبع أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، فإن تزايد القيود والتحديات التي تواجه الشركات والتي لها تأثير مباشر على الأفراد وكفاءة الشركة يدفع هذه الشركات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

ومن ثم تهدف الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين سلوكياتهم في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى والمتوقع من السلوك، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية أو السلبية والإيجابية وغيرها.

الفصل الثاني: دراسة حالة في  
مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية  
غرداية

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بأثر الحوافز والسلوك الإبداعي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية غرداية، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها و مناقشتها.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث عن تقديم لمحة عن الشركة المستهدفة بهذه الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة و العينة وكيفية قياسها وطريقة جمع المعلومات والأدوات المستخدمة في الجمع.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولا : تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000

جاء هذا القانون لاحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات .

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمتر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في . 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل اح ترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

#### ثانيا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم هي زائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نمو قويا تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال , مصممة لابتكار سياسات و استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم , دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات : المردودية , الفعالية , الجودة خدمية.

رغباتها في تحقيق في تحقيق مستوى عالي , قياسي , تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة لوجودها في محيط. تنافسي , هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر. كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

ثالثا: التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية وحدة عملياتية من بين 50 وحدة متواجدة علي المستوى الوطني تتكون من:

#### 01/ مدير الوحدة العملياتية:

وبعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ' ومن مهامه السهر على مايلي:

- 1- الحفاظ على الحصة السوقية ' وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة
- 2- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها ' والتنسيق بين المصالح
- 3- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي 3 تصل إليها من المصالح المختلفة عبر كامل الولاية
- 4- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح ' وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة

#### 02/ مصلحة الموارد البشرية:

وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- 1- تعتبر العمود الفقري للشركة ' بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- 2- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- 3- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي ' تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

#### 03/ مصلحة التسيير التقني:

وهي مكلفة ب:

- 1-المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى
- 2- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكة ' تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها
- 3- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

#### 04/ مصلحة المالية والمحاسبة: تعمل على:

- 1- تقديم للهياكل وتنشيط السير الحاسبي والمالي للشركة
- 2- تسيير الميزانية والجباية وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها
- 3-زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين ' خاصة في المناطق الريفية
- 4- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- 5- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها
- 6- عرض خدمات ذات نوعية لايعاب عليها

### رابعا: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري ' وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة' للشركات والخواص ' حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر ' لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائتها من مهامها:

- ✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات
- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات
- ✓ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها
- ✓ تحصيل الديون في اجلها المستحقة

كما دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية
- 2- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات ' وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام
- 3- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر
- 4- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية ' وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه
- 5- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد ' والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات ' الرسائل المكتوبة ' المعطيات الرقمية ' المعلومات المرئية والمسموعة..... الخ

### المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات .

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يعد حصر مجتمع الدراسة من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته، ومجتمع الدراسة وهو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي تقتصر عليها الدراسة.

في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في 50 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر

أما عن عينة الدراسة والتي تعرف بأنها "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة"، أي أن عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، بعد ذلك يتم تعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في 50 موظف، حيث تم توزيع استبيان على مجموعة من الموظفين، حيث بلغ مجموع الاستمارات المسترجعة 48 من أصل 50 استبيان. والجدول التالي يوضح كما يلي:

الجدول رقم (1-1) عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

النسبة	العدد	الاستبيان
100%	50	الموزعة
04%	02	المستبعدة
96%	48	الصالحة للتحليل

### الفرع الثاني: متغيرات و أدوات الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل والتي تم التطرق إليها في الفصل الأول والمتمثلة (أثر الحوافز) على المتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي.

الجدول رقم (1-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
السلوك الإبداعي	أثر الحوافز

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

كما لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك تماشيا مع نوعية الموضوع وتمثل في :

**1-المقابلة:** يقصد بالمقابلة تلك الوسيلة المستعملة لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على الإجابة للأسئلة، وقد اعتمدنا في بحثنا المقابلة مع مدير المؤسسة وذلك بهدف جمع المعلومات حول مدى الاهتمام بالحوافز المطبقة والإبداع الإداري المتبع في المؤسسة.

**2-الاستبيان:** \*تقتضي أهداف الدراسة وما تطرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة باستبيان موجه إلى الموظفين للإجابة عليها.

**3-الهدف من الاستبيان:** يهدف الإستبيان إلى التعرف إلى مدى تطبيق الحوافز وتقييم السلوك الإبداعي وكذلك علاقة الحوافز المقدمة للعاملين في التأثير على السلوك الإبداعي وهذا من خلال الأجزاء الثلاث التي يتكون منها الاستبيان:

- **3-1تصميم الاستبيان:** أما من حيث تصميم استبيان البحث، فهو يتكون من ثلاث أجزاء كمل يلي:



- الجزء الأول: يتعلق الاستبيان بالعوامل الديمغرافية للعينة من حيث السن، الجنس، المؤهل العلمي الخبرة المستوى الوظيفي.  
- الجزء الثاني: يهتم الجزء الثاني من الإستبيان بالحوافز على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال 22 عبارة، حيث قسمت العبارات كما يلي:

**الحوافز المادية:** تتكون من 05 عبارات والتي تهتم بالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية والتأمينات والعلاوات والترقيات والشكر والتقدير التي تمنحها المؤسسة للعاملين.

**الحوافز المعنوية:** تتكون من 04 عبارات و تهتم بمشاركة العاملين من اتخاذ القرارات ومشاركتهم الصلاحيات المفوضة من طرف المؤسسة والتقدير والتشجيع من أدائهم المقدم من طرفهم.

**الحوافز الفردية:** والمتكون من 03 عبارات و تهتم المؤسسة بتحفيز عمالها المتميزين خاصة العامل الذي يقدم مجهود وأداء جيد بمفرده.

**الحوافز الجماعية:** متكونة من 03 عبارات وهذه الحوافز التي تهتم بالتحفيز الجماعية للعاملين من تقديم منح ومكافآت جماعية والشكر وتشجيعهم على أدائهم الجماعي.

- **الحوافز الايجابية:** تتكون من 03 عبارات أي تقوم المؤسسة بتكريم وتشجيع وشكر وتقدير العاملين على حسن أدائهم والمزيد من المثابرة.

- **الحوافز السلبية:** والمتكونة من 04 عبارات أي أن المؤسسة تطبق عقوبات وإنذارات وتحذيرات لكل من يخطئ في عمله وتلجأ إلى تأجيل كل ال ترقيات والعلاوات والامتيازات الخاصة بها.

**الجزء الثالث:** يتعلق هذا الجزء بالسلوك الإبداعي في المؤسسة وذلك من خلال 07 عبارات، الذي يتمحور حول حرص واهتمام المؤسسة بالأفكار الجديدة وتمنح حرية طرح الآراء ومشاركتها مع رؤوسيتها، وهذا بتوفير التقنيات الحديثة وتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال السلوك الإبداعي.

**4- ثبات صدق المقياس:** قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، كما تأكدت فاعليته وثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ % 80,6 بين العبارات المكونة للحوافز المادية، و % 80,7 فيما يخص عبارات الحوافز المعنوية، بينما بلغ % 88,0 بين عبارات الحوافز الفردية، و % 64,2 ، بين عبارات الحوافز الجماعية، وبلغ % 79,9 بين عبارات الحوافز الايجابية، بينما بلغ % 82,8 للحوافز السلبية، وبلغ % 96,2 لسلوك الإبداعي، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات وارتباط بين عبارات كل محور. أما قيمته بين كل عبارات المقياس فقد بلغت % 95,5 وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية ودليل على الاتساق والثبات بين عبارات النموذج المستعمل، ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستبيان

كامل استبيان	السلوك الإبداعي بالمؤسسة	الحوافز في المؤسسة						المحاور البيان
		الحوافز السلبية	الحوافز الايجابية	الحوافز الجماعية	الحوافز الفردية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
29	07	04	03	03	30	40	05	عدد العبارات
%95,5	%96,2	%82,8	%0,799	%64,2	%88,0	%80,7	%80,6	معامل ألفا كرونباخ

كما تم قياس متغيرات الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس " ليكرت" الخماسي لأنه أنسب المقاييس التي تسمح بقياس الحوافز المطبقة والسلوك الإبداعي في المؤسسة، حيث قمنا بإعطاء الدرجات التالية موزعة على مقياس ليكرت وذلك كما يلي:

01 درجة: موافق تماما.

03 درجة: محايد .

04 درجة: غير موافق .

05 درجة: غير موافق تماما .

وتقاس درجة الموافقة كالآتي:

0	2.5	3.5	5
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة موافقة

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة: شملت منهجية معالجة بيانات الدراسة الإستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية spss (statistical package for social sciences) : على استخدام الأدوات التالية:

1- اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا،

2- التكرارات و النسب لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها، وتحسب بالقانون الموالي:

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة / المجموع الكلي للتكرارات) x 100

3- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل محور من محاور الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز

المعنوية، الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية، الحوافز الايجابية، الحوافز السلبية) التي تمنحها المؤسسة، السلوك الإبداعي

4- أساليب الارتباط والانحدار وما يصاحبها من اختبار T وذلك لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الحوافز

المقدمة من طرف المؤسسة (مستقل) والسلوك الإبداعي (تابع)، حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5 %

(درجة الثقة في هذه الحالة 95 %)

5- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحقيق شروط استخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي

Normal Distribution للتأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Smirnov  
One Sample Kolmogorov- test : والجدول الآتي يبين النتائج التي تم التوصل إليها

الجدول رقم (4-1) : مستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة :

المتغيرات	الاختبار	مستوى الدلالة
الحوافز	0,774	0,587
السلوك الإبداعي	1,464	0,512

من خلال الجدول يتبين أن الدلالة الإحصائية لاختبار كلومغوروف للمتغير المستقل (الحوافز) قد بلغت **0,587** وللمتغير التابع الإبداع الإداري للمؤسسة بلغت **0,512** وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5% مما يدل على أن المتغيرين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي، وبالاعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي وتباين فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

حاولنا في هذا المبحث دراسة الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بتقديم الحوافز ومنحها العاملين وتطبيق الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

##### الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية و المتمثلة في السن، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي.

1-السن: تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى خمس فئات كما يلي:

الجدول رقم(5-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئة العمر

العمر	التكرار	النسبة %
20-29 سنة	17	35,4
30 إلى 39 سنة	20	41,7
40 إلى 49 سنة	8	16,7
50 الى 60 سنة	2	4,2
60 سنة فأكثر	1	2,1

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 35.4% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 20% إلى 29 سنة

ونسبة % 41.7 من أفراد العينة في الفئة العمرية، من 30 إلى 39 سنة. و نسبة من أفراد العينة في الفئة العمرية 16.7 من 40 إلى 49 سنة، أما الفئة العمرية من 50 إلى 59 بلغت نسبتها 4.2%. أما أفراد العينة في الفئة العمري 60 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 2.1.

2-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يلي:

-جدول رقم(6-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	60,4
أنثى	19	39,6
المجموع	48	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة % 60.4 من العينة وأما نسبة % 39.6 إناث، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

3-المؤهل العلمي: يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (7-1):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي	أخرى	المجموع
التكرار	14	19	14	01	48
النسبة %	29,2	39,6	29,2	2,1	100

اتضح خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، إذ بلغت نسبتهم 39.6%، أما مستوى المتوسط فبلغت نسبتهم % 29.2 ، وبنفس النسبة للمستوى الجامعي % 29.2 من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، بينما أخذت المستويات الأخرى نسبة % 2.1 ، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

4-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

-جدول رقم(8-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 الى 20 سنة
التكرار	13	10	15	10
النسبة %	27.1	20.8	31.3	20.8

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبة % 31.3 من أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية، وما نسبته % 27.1 من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية، أما نسبة % 20.8 من أفراد العينة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات خبرة مهنية.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (9-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الوظيفة	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	المجموع
التكرار	09	07	11	21	48
النسبة	18,8	14,6	22,9	43,8	100

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة % 43.8 من العينة تمثل فئة أعوان تنفيذيين، وتليها أعوان % التحكم بنسبة % 22.9 أما الوظائف الأخرى كانت نسبتها بين الإطارات السامية حيث بلغت % 18.8 ونسبة الإطارات بلغت 14.6

### الفرع الثاني: عرض نتائج أثر الحوافز

المتعلقة بواقع رأس المال الاجتماعي في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة

المجال الأول: الحوافز المادية: يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على الحوافز المادية المقدمة إلى أفراد العينة:

الجدول رقم (10-1): تقييم الحوافز المادية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبارة	رقم
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
03	متوسطة	1,188	3,31	06	08	01	31	22	ت يتقاضى العاملون أجرا يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه	01
				12,5	16,7	2,1	64,6	4,2		
04	متوسطة	1,101	3,35	03	10	06	25	04	ت تقدم المؤسسة مكافآت مالية للعاملين	02
				6,3	20,8	12,5	52,1	8,3		
01	مرتفعة	1.08 4	2.15	15	22	01	10	---	ت تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كالنقل، الأكل، العلاج...	03
				31,3	45,8	2,1	20,8	---		

02	مرتفعة	1,052	2,15	---	09	03	22	14	ت	توفر المؤسسة تأمينات متعددة للعاملين	04
				---	18. 8	6.3	45.8	29. 2	%		
05	متوسطة	1,005	3,40	02	29	05	10	02	ت	تسعى المؤسسة إلى تقديم علاوات للعاملين	05
				4.2	60. 4	10. 4	20,8	04. 2	%		
		متوسطة	0,816	2,87	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز المادية						

من خلال الجدول يتضح أن العبارات 1، 2، حصلت على متوسطات حسابية مرجحة بـ 3,31، 3.35 على الترتيب مما يعكس درجة موافقة متوسطة وذلك بانحراف معياري 1.188, 1.101، على الترتيب، بينما حصلت كل من العبارة 3، 4 على نفس متوسطات حسابية يقدر بـ 15.2 وهذا ما يترجم موافقة مرتفعة بانحراف معياري بـ 1052.1, 084 في حين حصلت العبارة 5 بمتوسط حسابي بـ 3,40 مما يعكس درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري بـ 1,005، أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 2,87 مما يعكس درجة موافقة متوسطة على الحوافز المادية وبانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,816

**المجال الثاني: الحوافز المادية** يوضح الجدول الموالي المتوسط و الانحراف المعياري و درجة الموافقة على وجود الحوافز المعنوية ومنحها إلى أفراد العينة فيما يخص الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (11-1): تقييم الحوافز المعنوية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبارة	رقم	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
02	متوسطة	1,288	3.15	02	28	02	07	09	ت	يتحصل العاملون على ترقية نتيجة لأدائهم الجيد	06
				4,2	58.3	4.2	14.6	18.8	%		
03	متوسطة	1,760	3,25	02	28	04	08	06	ت	تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل بكفاءة	07
				4.2	58.3	08. 3	16.7	12.5	%		
01	متوسطة	1.08	2.1	02	24	04	16	05	ت	تفوض المؤسسة	08

		4	5	4.2	43.8	8.3	33.3	10.4	%	للعاملين صلاحيات لتحسين حس المسؤولية لديهم	
04	متوسطة	1,304	3,29	07	21	06	07	07	ت	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	09
				14.6	43.8	12.5	14.6	14.6	%		
	متوسطة	0,984	3,17	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للعام للحوافز المعنوية							

نلاحظ من خلال الجدول أن العبارات 9، 8، 7، 6، تظهر متوسطات حسابية 3,29، 2,98، 3,15، 3,25 و هذا ما يعكس موافقة متوسطة لأفراد العينة بالخرافات معيارية 1,760، 1,176، 1,304، 1,288، مما يترجم موافقة متوسطة لأفراد العينة، أما المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,17 نفس درجة موافقة متوسطة بالخراف المعيارية الذي قدر بـ 0,98

**المجال الثالث: الحوافز الفردية:** يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على منح وتقديم الحوافز الفردية إلى أفراد العينة فيما يخص الحوافز الفردية.  
الجدول رقم (12-1): تقييم الحوافز الفردية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبرة	رقم	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
02	متوسطة	1,052	3.48	04	28	06	07	03	ت	تقدم المؤسسة علاوات للعاملين كل حسب أدائه	10
				8.3	58.3	12.5	14.6	06.3	%		
03	منخفضة	0,890	3.63	04	30	07	06	01	ت	تخصص المؤسسة مكافآت للعامل المتميز فقط	11
				4.2	58.3	08.3	16.7	12.5	%		
01	متوسطة	1,086	3,40	03	28	06	07	04	ت	يتم تقديم الشكر للعامل الأفضل أداء	12
				6.3	58.3	12.5	14.6	8.3	%		
	منخفضة	0,910	3,50	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز الفردية							

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يدون موافقة منخفضة، العبارة 11 لانطوائها على متوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,890، بينما العبارات 12، 10 يدون موافقة متوسطة على بمتوسطات، حسابية قدرت ب 3,48,3,40 وهذا يوافق درجة موافقة متوسطة و ذلك بانحراف معياري 1,086.1,052 أما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر ب مما يعكس 3,50 درجة موافقة منخفضة على بانحراف المعيارى الذي قدر 0,91

**المجال الرابع: الحوافز الجماعية** يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على توفر ومنح الحوافز إلى أفراد العينة فيما يخص الحوافز الجماعية.

الجدول رقم(13-1): تقييم الحوافز الجماعية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ترتيب	درجة موافقة	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					العبارة	رقم	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
02	متوسطة	1,521	3,17	14	10	01	16	07	ت	تعمل المؤسسة على تشجيع كل العاملين نتيجة عملهم بجد	13
				29.2	20.8	2.1	33.3	14.6	%		
01	متوسطة	1,667	3,15	02	24	07	09	06	ت	تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي	14
				4.2	58.3	08.3	16.7	12.5	%		
03	منخفضة	1,165	3,56	08	26	02	09	03	ت	قصد تحميل العاملين المسؤولية و تحفيزهم على العمل بكفاءة تقوم المؤسسة باشر اك كل العاملين في اتخاذ القرار	15
				16.7	54.2	4.2	18.8	6.3	%		
	منخفضة	0,988	3,29	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافز الجماعية							

من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الفقرات، 14، 13، كانت ضمن الموافقة المتوسطة 3,17 3,15 وانحرافات معيارية ب 1,667 , 1,521 بينما العبارة 15، توحى بدرجة الموافقة منخفضة، أما فيما يخص المعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر ب 3,29، مما يعكس درجة متوسطة على الحوافز الجماعية، بانحراف المعيارى الذي قدر ب 0,988

**المجال الخامس: الحوافز الايجابية** يوضح الجدول الموالي المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة على توفر الحوافز

الايجابية المقدمة إلى أفراد العينة فيما يخص الحوافز الايجابية

الجدول رقم(14-1): تقييم الحوافز الايجابية في مؤسسة اتصالات الجزائر.





01	مرتفعة	1,397	2,42	03	14	---	14	17	ت	توجه المؤسسة إنذارات و تحذيرات للعاملين المقصرين	20
				6.3	29.2	---	29.2	35.4	%		
04	متوسطة	1,202	3.46	08	22	06	08	04	ت	تخصم مؤسسة من أجور العاملين الذين قصرنا في عملهم	21
				16.7	45.8	15.5	16.7	8.3	%		
03	متوسطة	1.588	2.9	11	10	04	09	14	ت	تلجأ المؤسسة إلى تأجيل الترقيات و العلاوات للعاملين الذين لا يعملون بتوجيهاتها	22
				22.9	20.8	8.3	18.8	29.2	%		
				المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحوافر السلبية							
		متوسطة	1,136	2,81							

من خلال الجدول أعلاه تظهر لنا أن العبارات 20 ، 19 بمتوسط حسابي 2,48 ، 2,42 ضمن درجة الموافقة المرتفعة وبانحراف معياري قدر بـ 1,397 ، 1,384 على التوالي، في حين تظهر متوسطات حسابي بـ 3,46 ، 2,90 ، بدرجة، المتوسطة للموافقة بانحرافات معيارية قدرت بـ 1,581, 20 ، للعبارات 21 ، 22 ، أما المعدل العام الحسابية يقدر بـ 2,81 نفس درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري الذي قدر بـ 1,136

### الفرع الثالث: عرض نتائج المحور السلوك الإبداعي:

يتضمن هذا المحور 7 عبارة تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو السلوك الإبداعي في المؤسسة. والجدول الموالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة كل عبارة، حيث رتب ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (1-16): تقييم السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ترتيب	درجة موافقة	الانحراف معياري	المتوسط حسابي	الاجابات					العبارة	رقم	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
03	متوسطة	1,188	3,31	22	31	01	08	06	ت	تحرص إدارة المؤسسة على الاهتمام بالأفكار الجديدة للعاملين.	23
				4,2	64,6	2,1	16,7	12,5	%		
04	متوسطة	1,101	3,35	04	25	06	10	03	ت	تمنح المؤسسة للعاملين حرية طرح آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم وان كانت مخالفة	24
				8,3	52,1	12,5	20,8	6,3	%		

										لرأي رؤسائهم .	
01	مرتفعة	1.084	2.15	---	10	01	22	15	ت	توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين.	25
				---	20.8	2.1	45.8	31.3	%		
02	مرتفعة	1,052	2,15	---	09	03	22	14	ت	تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة وتتنبأها	26
				---	18.8	6.3	45.8	29.2	%		
05	متوسطة	1,005	3,40	02	29	05	10	02	ت	تعمل المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم	27
				4.2	60.4	10.4	20,8	04.2	%		

04	متوسطة	1,202	3.46	08	22	06	08	04	ت	تسعى المؤسسة لتنمية و تطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل و طرق حلها	28	
				16.7	45.8	15.5	16.7	8.3	%			
03	متوسطة	1.58	2.9	11	10	04	09	14	ت	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية للعامل في مجال السلوك الإبداع .	29	
		8		22.9	20.	8.3	18.8	29.	%			
	متوسطة	1,136	2,81	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للسلوك الابداعي								

من الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 23، 24، 25، 29، 27، 26، حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 3,60، 3,73، 3,71، 3,69، 3,54، 3,67، مما يعكس درجة موافقة منخفضة و ذلك بانحرافات معيارية على الترتيب ، 1,300، 1,216، 1,223، 1,237، 1,304، 1,326، بينما حصلت العبارة على متوسط حسابي 28 يقدر بـ 3,40 وهذا ما يترجم موافقة متوسطة بانحراف معياري 1,425 ، أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر بـ 3,62 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة بانحراف المعياري الذي قدر بـ 1,167

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

تناولنا في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و السلوك الابداعي، لاختبار هذه الفرضيات لا بد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي و كل من أنواع الحوافز

(المادية المعنوية الفردية، الجماعية، الايجابية، السلبية) و ذلك باعتبار السلوك الإبداعي تابع و كل نوع من أنواع الحوافز عامل مستقل، حيث تم قبول أو رفض الفرضية بالاعتماد على مستوى المعنوية، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05. كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل نوع من أنواع الحوافز السابقة الذكر والسلوك الإبداعي، مع العلم أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (-1) و (1) و كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرين بينما كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما، نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت إشارته موجبة فهذا دليل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين و إذا كانت إشارته سالبة فهذا دليل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أما معامل التحديد الذي سنسدل به على درجة تأكيد كل نوع من أنواع على السلوك الابداعي

**1- اختبار الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر والجدول الوالي يوضح ما يلي:

#### الجدول رقم (17-1): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز المادية والسلوك الابداعي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	bمعامل الانحدار	Tالمحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.039	1 46 47	1.035	5.507	0.387	0.630	الحوافز المادية

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,039 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري، أي أن الفرضية صحيحة ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,630 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز المادية تؤثر وتتحكم في الإبداع الإداري بـ 38,7%.

**2- اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول الوالي يوضح ما يلي:

والسلوك الابداعي المعنوية الحوافز بين للعلاقة الفرضية اختبار رقم(18-1): الجدول

مستوى الدلالة	درجة الحرية	bمعامل الانحدار	Tالمحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.045	1 46 47	0.767	7.921	0.577	0.760	الحوافز المعنوية

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,045 وهو أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0,760 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز المعنوية تؤثر وتتحكم في السلوك الإبداعي بـ 57.7%

**3-اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم(19-01): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز الفردية والسلوك الابداعي

مستوى دلالة	درجة حرية	bمعامل الانحدار	Tالمحسوبة	معامل التحديد	معامل ارتباط	
0.711	1 46 47	0.140	10.375	0.701	0.837	الحوافز الفردية

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,711 وهو أكثر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية والإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية.

**4-اختبار الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول الموالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم(20-1): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز الجماعية والسلوك الابداعي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	bمعامل الانحدار	Tالمحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.011	01 46 47	1.247	5.227	0.373	0.610	الحوافز الجماعية

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,011 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية و السلوك الإبداعي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب0,610 الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز الجماعية تؤثر وتتحكم في السلوك الإبداعي ب 37,3%.

**5- اختبار الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الايجابية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر والجدول الوالي يوضح ما يلي:

الجدول رقم(21-1): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز الايجابية والسلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار b	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	01 46 47	1.756	4.891	0.342	0.585	الحوافز الايجابية

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,00 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الايجابية و الإبداع الإبداعي، ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب0,585 وجود علاقة طردية بينهما، وعلاقة قوية بينهما ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز الايجابية تؤثر وتتحكم في السلوك الإبداعي ب34,2%.

**6- اختبار الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، والجدول الوالي يوضح ما يلي:

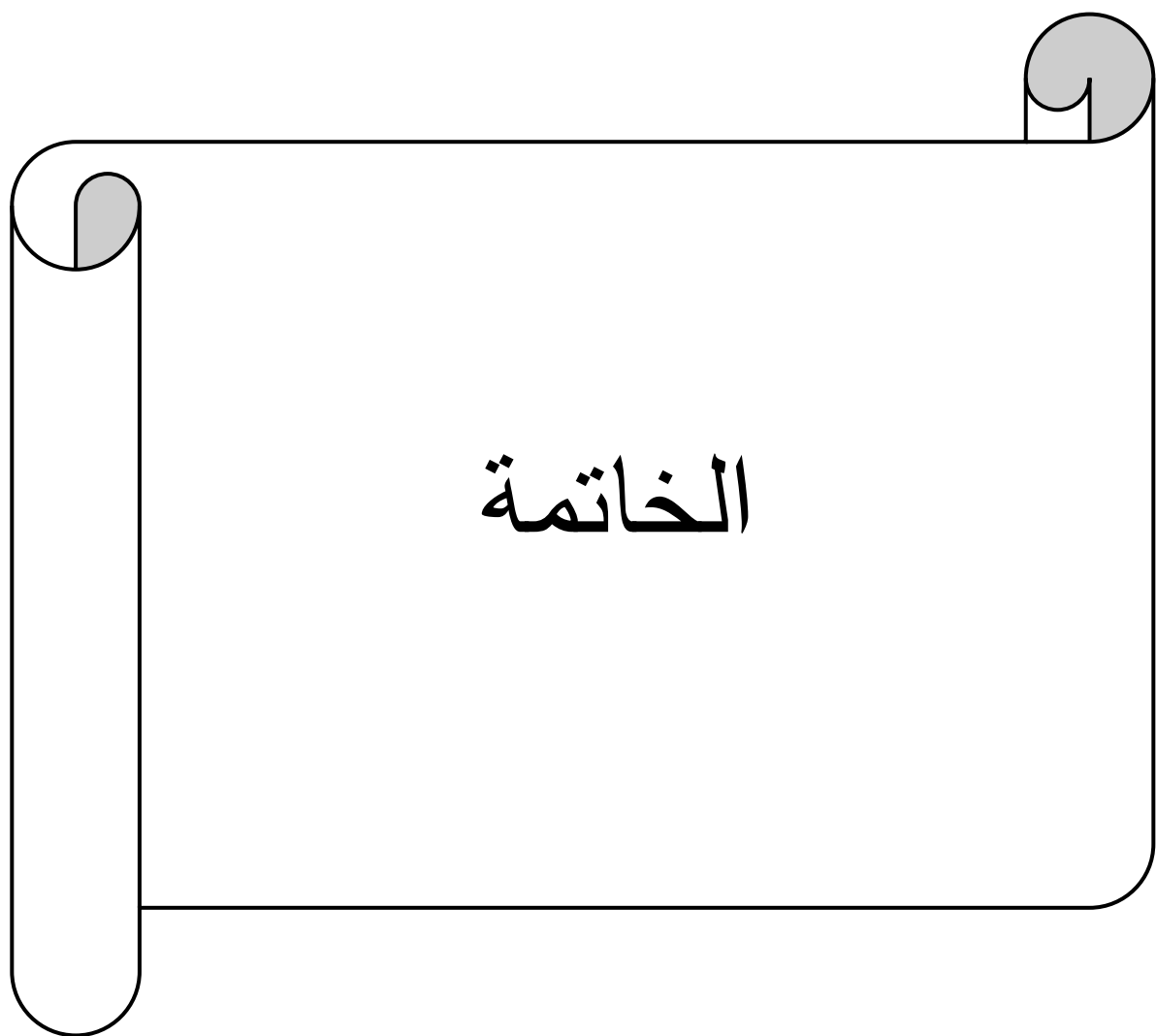
الجدول رقم(22-1): اختبار الفرضية للعلاقة بين الحوافز السلبية والسلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الانحدار b	T المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	01 46 47	3.624	0.12	0.00	0.02	الحوافز السلبية

من خلال الجدول فإن مستوى الدلالة يساوي 0,00 وهو اقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية و السلوك الإبداعي، معامل الارتباط المقدر ب0,02: الذي يدل على وجود علاقة طردية بينهما، ومن معامل التحديد نجد أن الحوافز السلبية لا تؤثر وتتحكم في السلوك الإبداعي.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة اتصالات الجزائر ، تبين أن هذه الأخيرة تسعى للحفاظ على المورد البشري وتوليه المكانة الأكبر من خلال تلبية حاجاته ورغباته المتعددة للعاملين، لذلك تسعى بتقديم أشكال الحوافز للارتقاء بالمورد البشري، حيث تبين أن درجة موافقة تمع على الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة كانت متوسطة، بينما كانت الموافقة على استعمال الحوافز الفردية منخفضة، كما كان استعمال الحوافز الجماعية، الإيجابية والسلبية من وجهة نظر أفراد المجتمع المدروس متوسطة أما من تقييم السلوك الإبداعي فكان رأي المجتمع المدروس منخفض. وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة تحاول استعمال مختلف أشكال الحوافز، كما تسعى إلى الوصول إلى مختلف السلوكيات الإبداعية المختلفة.



الخاتمة



### الخاتمة

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول والثاني منه، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات وأداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبير الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها ، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزه بطريقة فعالة، حيث تتخذ الحوافز عدة أشكال منها المادية والمعنوية وأخرى ايجابية وسلبية وحوافز فردية وجماعية، والتي من شأنها ترفع من حماس ودافعية العاملين لأداء مهامهم وإشباع احتياجات العاملين ما قد يزيد من جودة النواتج. لكن لا بد أن تضع المنظمات أسس واضحة وعادلة للتحفيز وتصميم نظام حوافز فعال وعادل والذي من شأنه تحريك واستثارة الدوافع وتفعيلها لبلوغ أهداف المنظمة.

ولا شك أن من بين هذه الأهداف الوصول بمستوى العاملين إلى سلوكيات راقية لاسيما السلوك الإبداعي، الذي لا بد وأن توفر له المنظمة عدة شروط لبلوغه من بينها المناخ اللازم كالبناى التنظيمي الملائم وفتح الحوار والاتصال بين الإدارة والعاملين والاعتماد على التدريب لإعداد المورد البشري وتأهيله، كما تبين أن السلوك الإبداعي يتأثر بالخبرة أي الكفاءات والمهارات، أما المؤثر الثاني يتمثل في مهارات التفكير أي ما يتوصل إليه العامل من أفكار جديدة.

أما الدراسة في جانبها التطبيقي بمؤسسة اتصالات الجزائر تم التوصل إلى أن المؤسسة تعمل على تحفيز عاملها اعتمادا على الحوافز الفردية بدرجة منخفضة حسب رأي عينة الدراسة بينما بقية الحوافز (مادية، معنوية، ايجابية، سلبية، جماعية) كانت تستعمل بدرجة متوسطة . كما تم التوصل إلى انه من شأن مختلف الحوافز التأثير على السلوك الإبداعي.

## أولا :نتائج الدراسة

## 1-نتائج الدراسة النظرية:

- الخوافز تؤثر على سلوك الأفراد.
- يجيب أن يكون نظام الخوافز لديه قواعد وخصائص و متطلبات يتميز بها.
- تمنح الخوافز على أساس الكفاءة و الأقدمية والأداء والمهارة
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين السلوك الإبداعي للعاملين مثل تفويض السلطة، والتدريب، الاتصال، والقيادة
- أنواع الخوافز تتمثل في الخوافز من حيث أثرها وموضوعها وأطرافها وأثارها.
- يساهم نظام الخوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي ورضا عن العمل
- أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية والنقل.

## 1-نتائج الدراسة الميدانية:

- 1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخوافز المادية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخوافز المعنوية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 3-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخوافز الفردية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 4-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخوافز الجماعية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة 5-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخوافز الايجابية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 6-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخوافز السلبية والسلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- 7-تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر حوافز مادية لرفع مستوى العاملين؛
- 8-تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر حوافز معنوية لرفع مستوى العاملين وأخرى سلبية؛
- 9-لا تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورات تدريبية للعاملين لتشجيعهم
- 10-لا تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر أساليب وطرق لتشجيع على الإبداع.

## ثانيا :الاقتراحات

على ضوء ما تقدم تم استخلاص بعض التوصيات التي تتمثل في:

- 1-الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم، مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام العمل الرؤساء، وذلك لتنمية سلوكياتهم الإبداعية
- 2-لا بد من زرع الثقة في نفوس العاملين و تحميلهم المسؤولية لتشجيعهم على أداء أحسن و بالتالي سلوكيات إبداعية أكثر
- 3-لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة بمنح الخوافز للعمال، مثل:الأقدمية، صعوبات العمل...الخ.
- 4-لا بد من تقرب الإدارة أكثر من العمال والسماع لانشغالهم وطموحهم واحتجاجهم عن طريق الجلسات العامة المفتوحة واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال والاطلاع على كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة
- 5-يجب إشراك العمال في القرارات التي يتأثرون بها لكي يهتموا بتنفيذها بجدية وبدقة تامة، وتمتين العلاقات داخل المؤسسة؛

6- على الإدارة معالجة المشاكل داخل المؤسسة معالجة جذرية بتشخيص الخطأ ومسبباته، ومسؤولية كل طرف فيه قبل الإسراع إلى العقاب، مع ضرورة توخي العدالة في تطبيق مختلف العقوبات، لبقى للجزاء تأثيره الفعال والجيد على الأداء.

7- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى إدارة تنمية السلوك الإبداعي، تهتم بدعم وتنمية العمل الإبداعي ومكافئة المبدعين وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية والاعتراف بها.

### ثالثاً: آفاق البحث

في ختام البحث تم التوصل إلى بعض المواضيع المقترحة التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية، وهي كالاتي:

- 1- مساهمة البرامج التدريبية في زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة
- 2- تأثير الإدارة بالأهداف على السلوك الإبداعي في المؤسسات ككل.
- 3- دراسة مقارنة بين السلوك الإبداعي في القطاع العام والخاص؛
- 4- إدارة السلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي؛
- 5- اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي.

A graphic of a scroll with a black outline and a light gray fill. The scroll is unrolled, showing a central area with the Arabic text 'قائمة المراجع' (Bibliography). The scroll has a vertical strip on the left side and a small circular detail at the top right corner.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1\_ الأطروحات والمذكرات:

- 1\* أسماء بلعالم، أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، سنة 2017؛
- 2\* عبد الحكيم رموش، صلاح الدين بولعراوي، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، جامعة تبسة، سنة 2016؛
- 3\* بن عبد الله هاجر أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي مذكرة ماستر غير منشورة جامعة ورقلة 2016.
- 4\* الطاهر الوائي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة.
- 5\* ايناس عبد الرؤوف الشتات، دور الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي، رسالة ماجستير قسم ادارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- 6\* صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي قلمة، 1945، 2010.

### 2\_ الملتقيات والمجلات:

- 1\* حمزاوي محمد السيد، السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات الامنية والمدنية، مكتبة الشقري لنشرو التوزيع، الرياض 2008.
- 2\* محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، العدد 2، 2011.
- 3\* محمد ذيب المبيضين، محمد احمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مجلة دراسات للعلوم الادارية، العدد 2، 2011.
- 4\* جمال غي الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
- 5\* منور اسير، زهية كواش مداخلة بعنوان: الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الابداع للموظفين داخل المؤسسات الحديثه، الملتقي الدولي: الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثه- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -جامعة سعد حلب، البلدة، الجزائر، يومي 18-19-2011

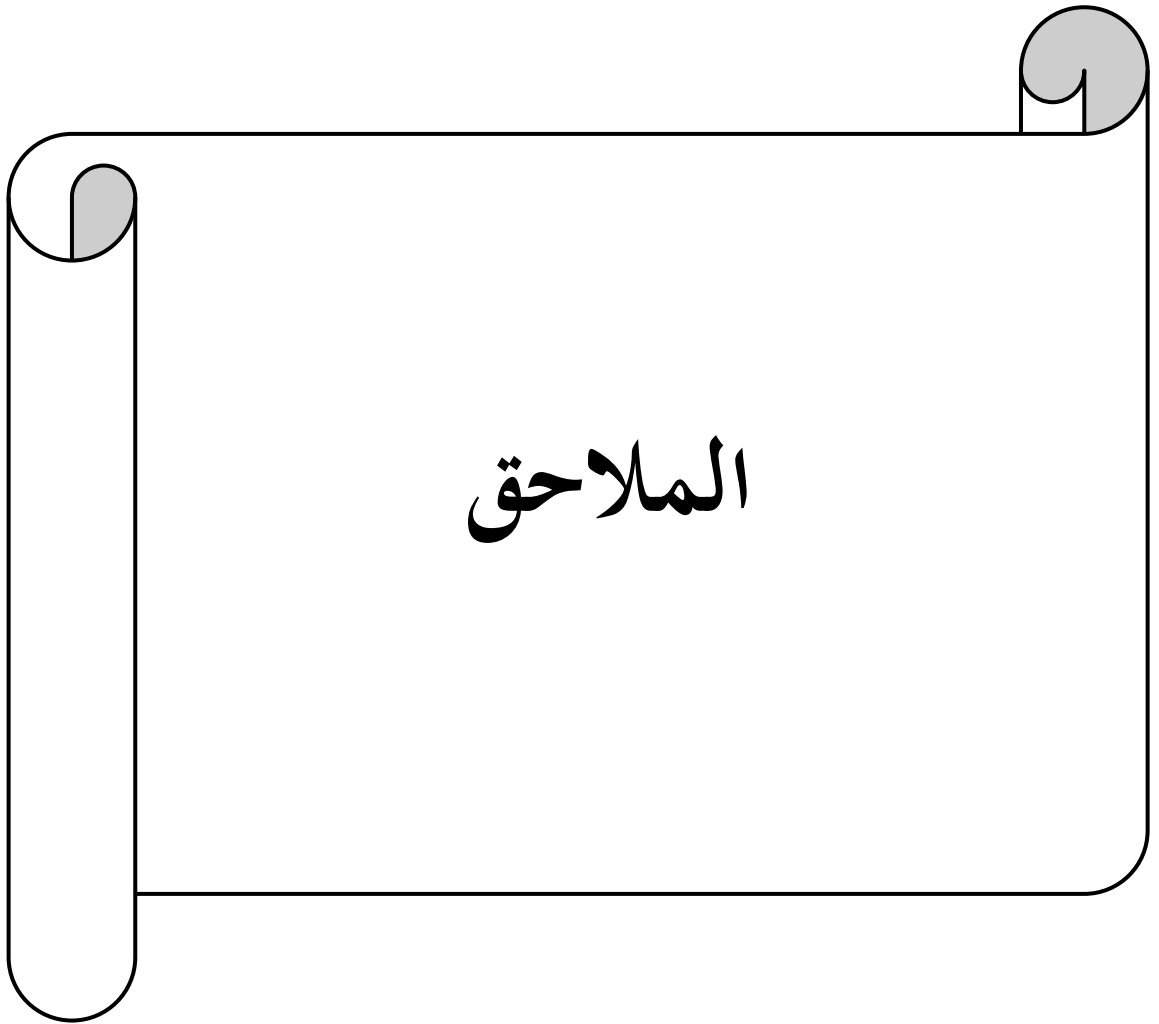
1\*Fbid,Economic,Organisation et Management, De Boeck  
universite,Paris1997

2\*Jean Michel Plane, **management des organisations** : théories,  
concepts, cas,

Dunod, Paris, 2003.

3\*Michel Truchan Saporta et autre, **management des  
organisatoins**, De boeck  
Wesmacl, Bruxelles, 1992.

4\*Michel Truchan Saporta et autre, **management des  
organisatoins**, De boeck  
Wesmacl, Bruxelles, 1992.



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة الأعمال



إخواني أخواتي الأطباء

السلام عليكم

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا حسن تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على " أثر الحوافز على تعزيز السلوك

الابداعي لدى العاملين " وذلك كمطلب للحصول على شهادة الماستر في التسيير من جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
آملين منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات عامة:

1\* الجنس:

	ذكر
	أنثى

2\* العمر:

	20-29 سنة
	30-39 سنة
	سنة



	49-40 سنة
	59-50 سنة
	60 سنة فأكثر

\*3 المؤهل العلمي:

	متوسط
	ثانوي
	جامعي
	أخري

\*4 المستوى الوظيفي:

	اطار سامي
	اطار
	عون تحكم
	عون تنفيذي

\*5 الخبرة المهنية:

	أقل من 05 سنوات
	من 5-10 سنوات
	من 10-15 سنة
	15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الحوافز

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم	
					يتقاضى العاملون أجرا يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه	01	الحوافز المادية
					تقدم المؤسسة مكافآت مالية للعاملين	02	
					تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية . كالنقل، الأكل، العلاج..	03	
					توفر المؤسسة تأمينات متعددة للعاملين	04	
					تسعى المؤسسة الى تقديم علاوات للعاملين.	05	
					يتحصل العاملون على ترقيات نتيجة لادائهم الجيد	06	الحوافز المعنوية
					تقدم المؤسسة شهادات تقدير للعاملين لتشجيعهم على العمل بكفاءة	07	
					تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتحسين حسن المسؤولية لديهم	08	
					يتم إشراك العاملين في عملي اتخاذ القرارات	09	
					تقدم المؤسسة علاوات للعاملين كل حسب أدائه	10	الحوافز الفردية
					تخصص المؤسسة مكافآت للعامل المتميز	11	
					يتم تقديم الشكر للعامل الأفضل أداء	12	
					تعمل المؤسسة على تشجيع كل العاملين نتيجة عملهم بجد	13	الحوافز الجماعية
					تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي	14	
					قصد تحميل العاملين المسؤولية وتحفيزهم على العمل بكفاءة تقوم المؤسسة بإشراك كل العاملين في عملية اتخاذ القرار	15	
					تلبى المؤسسة حاجات العاملين بهدف حثهم على العمل بتوجهاتها	16	الحوافز الايجابية
					تقوم المؤسسة بتكريم وشكر العاملين على حسن سلوكياتهم والمزيد من المثابرة	17	

					18	تعمل المؤسسة على منح علاوات لتشجيع العاملين على أداء احسن
					19	تعاقب المؤسسة كل عامل يخطئ في عمله
					20	توجه المؤسسة اندارات وتحذيرات للعاملين المقصرين
					21	تخصم المؤسسة من أجور العاملين الدين قصروا في عملهم
					22	تلجأ المؤسسة إلى تأجيل الترقيات والعلاوات للعاملين الدين لا يعملون بتوجيهاتها

الجزء الثالث: السلوك الابداعي.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
23	تحرص ادارة المؤسسة على الاهتمام بالسلوكيات الإبداعية للعاملين					
24	تمنح المؤسسة للعاملين حرية طرح آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم وان كانت مخالفة لرأي رؤسائهم.					
25	توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة للعاملين.					
26	تشجع المؤسسة بمختلف الطرق المبادرات الجديدة وتتبناها					
27	تعمل المؤسسة على توفير تقنيات حديثة ومتجددة لمساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم					
28	تسعى المؤسسة لتنمية و تطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل و طرق حلها					
29	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال السلوك الإبداع .					