



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب



عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر  
في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية  
تحت عنوان:

دور الحوافز المادية في خلق الإبداع الإداري لدى العاملين  
في المؤسسات العمومية، دراسة حالة في مديرية الضرائب

عين تموشنت

من إعداد الطالب: عرباوي ياسين

تحت إشراف الأستاذ: أوجامع إبراهيم

أعضاء اللجنة المناقشة :

الأستاذ: بن مسعود نصرالدين رئيسا

الأستاذ: أوجامع إبراهيم مشرفا

الأستاذة: جباري لطيفة ممتحنة

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة الإسراء الآية 85

و قال علي كرم الله وجهه:  
"التوفيق خير قائد وحسن الخلق خير قرين والعقل خير  
صاحب والأدب خير ميراث"

يقول عماد الأصفهاني:

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا  
لكان، أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان بأفضل،  
لو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء  
النقص على جملة البشر.

## إهداء

إلى من حماني ونشأت بين أحضانه ورباني على القيم والأخلاق الحميدة، إلى  
أبي العزيز وفقه الله و رعاه.

إلى من حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفيّاض، إلى من  
كان دعاؤها ورضاها عني سرّ نجاحي، إلى أُمي العزيزة حفظها الله،

"اللهم أحفظهم لي و أطل عمرهم و أكرمهم بالصحة يا رب "

إلى كل أفراد العائلة أخي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم ،

إلى زوجة أخي وأم الكتكوت ريان رزقهم الله بالصحة و العافية

إلى كل الأهل و الأقارب حفظهم الله و رعاهم

إلى كل أصدقائي و أحبائي أدام الله لهم الصحة و العافية

وإهداء خاص إلى الأستاذة العزيزة و الكريمة عبد الباقي حياة وفقها الله و أدام  
عليها الصحة و العافية.

إلى أستاذي الذي أطرنى وساعدني في هذا العمل المبارك الأستاذ أوجامع

إبراهيم حفظه الله و رعاه.

إلى كل من يعرفني، أهدي ثمرة جهدي.



## كلمة شكر

نحمد الله ونشكره عزّ وجلّ الذي يسرّ لنا إتمام هذا العمل وأنعم علينا بالعلم وحثّنا على طلبه وتعلّمه؛ نتقدّم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل "اوجامع إبراهيم" الذي تكرّم بالإشراف على عملنا؛ نشكر كل من كانت له مساهمة في إنجاز هذا العمل وخاصة الأستاذة عبد الباقي حياة و رئيس مكتب المستخدمين والتكوين، السيد "كرالفي رياض"؛ و كل موظفي مصلحة الضرائب



قائمة

المحتويات

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	آية قرآنية وحكم
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
[أ-خ]	المقدمة العامة
-2]	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري
[21	
3	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
6	المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري، مراحل ومعوقاته
11	المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري وأساليب تنميته
-23]	الفصل الثاني: الحوافز المادية والإبداع الإداري العلاقة و الأثر
[45	
24	المبحث الأول: المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز
35	المبحث الثاني: المبحث الثاني: المقاربة النظرية للحوافز المادية
42	المبحث الثالث: أهمية الحوافز المادية في تنمية الإبداع الإداري
-47]	الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها
[68	في تشجيع الإبداع الإداري
48	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
54	المبحث الثاني: سيورة الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
63	المبحث الثالث: واقع الحوافز المادية لدى العاملين في مديرية الضرائب لعين تموشنت
70	الخاتمة العامة
73	المراجع
78	الفهرس

قائمة

الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	القبعات وأنماط التفكير	الجدول رقم (1-1)
30	أساليب الإستجابة لحاجات "ماسلو"	الجدول رقم (1-2)
40	الحوافز المادية الإيجابية	الجدول رقم (2-2)
41	الحوافز المادية السلبية	الجدول رقم (3-2)
56	مختلف المناصب المعتمدة في المديرية الولائية للضرائب	الجدول رقم (3-1)
57	طرق التوظيف وعدد العمليات التوظيفية التي قامت بها مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت لسنة 2018	الجدول رقم (3-2)
57	عدد الموظفين بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت إلى غاية 2018/12/31	الجدول رقم (3-3)
58	التعداد حسب الفئات المهنية و الجنس	الجدول رقم (3-4)
59	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (3-5)
60	تعداد العمال حسب الفئات العمرية و المهنية	الجدول رقم (3-6)
62	تعداد العمال حسب الفئات العمرية	الجدول رقم (3-7)
67	الأجور والمردودية حسب التصنيف المهني في مديرية الضرائب لعين تموشنت	الجدول رقم (8/3)



قائمة

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	معوقات الإبداع	الشكل رقم (1)-1
26	طريقة تحفيز السلوك الإنساني	الشكل رقم (2)-1
29	هرم تدرج الحاجات لماسلو	الشكل رقم (2)-2
49	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لعين تموشنت	الشكل رقم (1)-3
52	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل	الشكل رقم (2)-3
59	تعداد العمال حسب الفئات المهنية	الشكل رقم (3)-3
60	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (4)-3
61	تعداد العمال حسب الفئات العمرية و المهنية	الشكل رقم (5)-3
61	تعداد العمال حسب الفئات العمرية	الشكل رقم (6)-3
62	تعداد العمال حسب فئات الأقدمية والفئات المهنية	الشكل رقم (7)-3
63	تعداد العمال حسب فئات الاقدمية	الشكل رقم (8)-3

المقدمة

العامّة

## المقدمة العامة:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى أي إدارة لتحقيقه سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، هو تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية والإبداع. هذا، وحتى تضمن الإدارة إستمراريتها يتعين عليها تعزيز المهارات لدى موظفيها فضلا عن إتباع طرق محكمة في التسيير، مناهج سليمة في التقييم، وأساليب فعالة في تشجيع وتحفيز مواردها البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، ونجاح الإدارات بصفة خاصة.

إن تثمين العنصر البشري لا يتوقف فقط على انتقاء أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، أو من خلال وضع سياسة صارمة لتكوين وتحسين مستواهم، بل يتم أيضا من خلال إقامة أنظمة تحفيز فعالة من شأنها تنشيط الإبداع لديهم، والرفع من مستواها ضمانا للأداء الجيد وتحقيقا للأهداف المنشودة، فوجود سياسة سليمة وعامة للحوافز يعتبر موضوعا أساسيا للمحافظة على كفاءة ورضا الموظفين لما تلعبه من دور أساسي في الرفع من معنوياتهم، وبعث الحماس في نفوسهم لبذل أقصى الجهود في سبيل أداء الأعمال بأكبر درجة ممكنة من الفعالية، خاصة إن كانت هذه الحوافز مادية.

فبحكم تعقد الأوضاع الاقتصادية وسوء الأحوال الاجتماعية، أصبح موضوع الحوافز المادية من الاهتمامات الكبرى للفرد العامل، فهو يسعى جاهدا للحصول عليها أملا منه في تحسين مستواه المعيشي، والارتقاء به إلى مستوى أفضل مما كان عليه.

إن تمكن الإدارة من إشباع الحاجات الإنسانية للفرد (العامل) يساهم في الرفع من مستوى الإبداع لديه، وفي المقابل إذا ما فشلت في تحديد هذه الاحتياجات وتزويده بالحوافز المادية التي تكفل سدها وتحقيق رضاه تقتل الروح المعنوية لديه، ذلك أن التقصير في استخدام الأسس الموضوعية عند تطبيق هذه الحوافز وتوزيعها على العاملين يجعل منها أداة لإحباط وإضعاف عزيمتهم، رغم أن الأصل في تقديمها هو العمل على تنشيط الإبداع لديهم، والرفع من مستواه من أجل الارتقاء بمعدلات الأداء، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

كما أن الإبداع أصبح أداة أساسية لتطور المنظمات وبقائها، كما شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات في مختلف الأصعدة و على الصعيد الإبداعي التكنولوجي، حيث عرف قفزة نوعية من التحولات و المستجدات المتسارعة، حتى أصبح متطورا و متجددا بشكل مستمر، هذا بالإضافة إلى انتشار ثقافة إدارة الإبداع الخلاقة.

ازداد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة وما يرافق ذلك من منافسة شديدة، كما أن الحوافز تمثل أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع لدى الموظفين في منظمات الأعمال، إذا توفرت البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره

# المقدمة العامة

يعمل على تقدم المنظمة وازدهارها، الأمر الذي يسترعي ضرورة عمل المؤسسات بشكل عام وبصفة مستمرة إلى معرفة المزيد عن دور الحوافز المادية في خلق الإبداع الإداري، ومن دون شك يعد التحفيز الدافع وراء تطوير وخلق الإبداع داخل المؤسسات، وكما يعد مقوما رئيسيا فيها، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة، وهنا نجد إشكالية حقيقية تتمثل في عدم قدرة المؤسسات على خلق مثل هذا الأمر لاسيما في البلدان النامية، والجزائر ليست بمعزل عما يحصل في بيئة الاعمال المحلية والعالمية. ونحن في هذه الدراسة نحاول أن نجيب على الإشكالية التالية:

**ما دور الحوافز المادية وأثرها على الإبداع وتنميته لدى الموظفين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت؟**

تحت هذه الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مفهوم الحوافز المادية و ما هي خصائصها؟

2- ما هو المقصود بالإبداع؟ أهميته، خصائصه و نظرياته؟

3- ما دور الحوافز المادية في خلق الإبداع الإداري في مديرية الضرائب لعين تموشنت؟

أولاً- فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

1- تعتبر الحوافز المادية إحدى أهم الأساليب المعتمدة في إثارة رغبة الأفراد للعمل في مديرية الضرائب.

الفرضية الثانية:

2- يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطور المنظمات.

**ثانياً: مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

تعود أسباب اختيار الموضوع لعدة مبررات، تتمثل في مبررات موضوعية ومبررات ذاتية.

(أ)- مبررات موضوعية:

- يمثل كل من موضوع الحوافز وموضوع الإبداع أهم مواضيع التسيير والتنظيم في منظمات العصر الحالي لارتباطهما الشديد بمصير المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، لأن كلاهما

# المقدمة العامة

يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف الأفراد العاملين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

- حيث يعد نظام التحفيز من أهم مجالات انشغال المتخصصين في المنظمات، والخبراء والباحثين في قضايا شؤون إدارة الموارد البشرية، وخاصة الباحثين في سلوك ودوافع الأفراد، ومدى تأثير مختلف العوامل المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية على أداء الأفراد.

(ب)- مبررات ذاتية:

- حرصاً منا في التعمق أكثر في كل من موضوع الحوافز المادية والإبداع الإداري، وكونهما من أبرز مواضيع التخصص الدراسي.

- ضعف أنظمة الحوافز في المؤسسات خاصة العمومية منها.

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية العمومية بأكبر قدر من الدراسات.

## ثالثاً: أهمية الدراسة:

إن ميزة التنافس لم تعد حكراً على المؤسسات الخاصة فقط، بل انتقل هذا المفهوم ليشمل مجال الإدارة العامة التي تسعى بدورها للحفاظ على كيانها والعمل على ترقيته، وما يضمن تحقيق ذلك هو استقطاب أكفئ العناصر وأجدرها والعمل على تنميتها وتدعيمها بتوفير حوافز مادية فعالة من شأنها تنشيط الإبداع لديهم، والرفع من مستواهم لأداء الأعمال بجدارة.

والجزائر كغيرها من الدول النامية التي تسعى للحاق بركب الدول المتقدمة، أدركت أهمية الحوافز المادية في تنمية إبداع الموظفين وتوجيههم للأداء الجيد، لذلك عملت على تحسين الأنظمة المتعلقة بهذه الحوافز وتطويرها من خلال القوانين والمراسيم التي تلزم الإدارات والمؤسسات العمومية بتطبيقها في الميدان العملي بكل موضوعية وعدالة.

## رابعاً: أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تسعى لبلوغ مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- العمل على إبراز الميكانيزمات، والمعايير المعتمدة في منح الحوافز المادية لموظفي مديرية الضرائب.

- التعرف على مدى رضا موظفي مديرية الضرائب بالحوافز المادية المقدمة لهم، بالنظر إلى درجة فعاليتها وتأثيرها على مستوى الإبداع الإداري.

- محاولة الوصول إلى تبني أسلوب أو طريقة ناجعة بهدف تجاوز العراقيل والحوافز التي تحول دون تحقيق أنظمة تحفيز فعالة.

## خامساً: منهج الدراسة:

لغرض دراسة إشكالية الدراسة وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد في القسم النظري على المنهج الوصفي القائم في الأساس على: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير بيانات وحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاته واعتمادنا في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية وهي المراجع الأكاديمية باللغة العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية متمثلة في: الكتب، المقالات، الملتقيات، المداخلات، الرسائل العلمية وشبكة الانترنت، أما في الجانب التطبيقي، فقد قمنا بتحليل نتائج دراسة حالة مديرية الضرائب لعين تموشنت.

## سادساً: حدود الدراسة

هناك عدد من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وهي:

- **الحد الموضوعي:** تناولنا دراسة متغيرين رئيسيين الحوافز المادية و الإبداع الإداري.
- **الحد المكاني:** دراسة حالة الحوافز المادية المعتمدة بمديرية الضرائب بعين تموشنت ودورها في تنمية وتطوير الإبداع.
- **الحد الزمني:** قمنا بتحليل إحصائيات عن مصلحة المديرية الفرعية بمديرية الضرائب بعين تموشنت، تتعلق بالفترة الممتدة من 2019/04/15 إلى 2019/04/30.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

سنتطرق لبعض الدراسات المحلية ذات العلاقة بموضوع دراستنا الحالية وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

- دراسة بلبخاري سامي، 2018، الموسومة ب: دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة – مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر) ، العدد السابع، ص 148.

هدف هذا العمل البحثي إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. في الشق النظري للدراسة تم تسليط الضوء على مختلف الأدبيات الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية وكذلك أداء العاملين. في الشق التطبيقي، تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 63 عاملا في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات .

- دراسة حسن علي الزعبي ( 2009 ) الموسومة ب: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية، واثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلا على التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديمغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الإبداع.

- دراسة الجعبري عنان ( 2009 ) . الموسومة ب: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات

المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا ، أم مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززته كانت بدرجة متوسطة ، وأن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وأن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.



-- دراسة أمين عزري ، الموسومة ب: " أثر الحوافز المادية على رضا العاملين :حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار entp " : هي دراسة تطبيقية أبرز من خلالها أن رضا العمال لا يتحقق إلا بتقديم القدر الكافي من الحوافز المادية التي ترفع من معنوياتهم وتعزز ولاءهم للمؤسسة، وبالمقابل فإن إهمال هذه الحوافز وعدم توزيعها بعدالة، إلى جانب ضآلتها يؤدي بالعمال إلى التذمر وانخفاض معنوياتهم ومن ثم سوء الأداء.

- دراسة داود معمر الموسومة ب: " منظمات الأعمال : الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب النفسية والاجتماعية والقانونية : " استهدفت هذه الدراسة إبراز واقع الحوافز في منظمات الأعمال والمجتمعات الصناعية، إذ قام الكاتب بالتطرق لأهمية التحفيز ودوره في زيادة الإنتاج، مركزا في ذلك على شكلين أساسيين من الحوافز المادية هما : المكافآت والأجور.

ولقد استفدنا كثيرا من هذه الدراسات السابقة خاصة في إعداد الجانب النظري، فأوجه التشابه بين الدراسة الحالية وهذه الدراسات يتمثل في محل الدراسة نفسها وهي الحوافز المادية و دورها في خلق الإبداع الإداري في الجزائر، أما عن الفجوة البحثية فتظهر في النقاط التالية:  
- كل دراسة تناولت جانب واحد من موضوع الدراسة سواء الحوافز المادية أو الإبداع الإداري  
- معظم الدراسات تناولت متغير واحد لتحليله، أما دراستنا تناولت متغيرين مع بعض الحوافز المادية و الإبداع الإداري وما الدور الذي يلعبه المتغير الأول في المتغير الثاني، بحيث لم نجد حسب إطلاعنا موضوع مشابه لدراستنا،  
- ودراستنا انفردت بدراسة حالة عن الحوافز المادية و دورها في خلق الإبداع الإداري لدى مديرية الضرائب بعين تموشنت وحصلنا على إحصائيات حديثة جدا.  
**2-التعليق على الدراسات السابقة :**

بعدما استعرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالحوافز المادية، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالحوافز المادية و دورها في خلق الإبداع الإداري، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:  
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوافز المادية من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.  
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

**ثامنا: هيكل الدراسة:**

إن عملية تنظيم البحث، استدعت تقسيم الدراسة إلى جزئين: نظري وتطبيقي؛ خصص للجانب النظري فصلين بغية الإحاطة بأهم جوانب الموضوع وإعطاء خلفية واضحة عنه، وخصص فصل للدراسة التطبيقية، للتوصل في آخر المطاف للنتائج التي على أساسها تم وضع بعض التوصيات، ولقد تضمنت هذه الفصول النقاط التالية:

**الفصل الأول:** الموسوم ب: الإطار النظري للإبداع الإداري، تطرقنا إلى تعريفه، أهميته، مستوياته، وأساليب تنميته.

**الفصل الثاني:** الموسوم ب: الإطار النظري للحوافز المادية و أهميتها في تنمية الإبداع الإداري.  
**الفصل الثالث:** قمنا بدراسة تحليلية عن الحوافز المادية في مديرية الضرائب لعين تموشنت، وتطرقنا إلى التعريف بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت وتحليل واقع الحوافز المادية في مديرية الضرائب لعين تموشنت.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

-تشدد ورفض بعض الأطراف العاملين في مديرية الضرائب،الإدلاء عن القيمة الفعلية للحوافز الممنوحة للعاملين، وكذلك عدم السماح لنا بالاطلاع على الملفات الخاصة بملفات العاملين ، بحجة السر المهني.

- صعوبة إقناع الموظفين أن المعلومات التي سيدلون بها هي موضع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرين كانوا خائفين من الإجابة بصراحة.
- قلة الكتب المتخصصة في هذا الموضوع وفق ما يتوافق مع البيئة والثقافة الجزائرية.

الفصل

الأول: الإطار

النظري للإبداع

الإداري

## الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري

## تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومما لا شك فيه فإن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة والتشجيع على الإبداع في العالم ككل وخاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني؛ وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية حتى تتمكن من مواكبة المستجدات الحديثة في عالمنا المعاصر، ولذلك ارتأينا في هذا الفصل تناول موضوع الإبداع الإداري؛ والتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
- المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري، مراحل ومعوقاته
- المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري وأساليب تنميته

## المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

يعد الإبداع في جوهره عملية سلوكية ورافضة للأفكار التقليدية التي يسودها نوع من الروتين عند تطبيقها وتنفيذها، فهو بمثابة العنصر الفعال المحرك للمؤسسة نحو التقدم والازدهار، بإحلاله أفكار جديدة و أساليب مبدعة تؤدي إلى التغيير الجزئي أو الكلي في سلوكيات الأفراد والأساليب المتبعة في ساهم في خلق نوع من التميز والنجاح في مختلف المجالات التطويرية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغةً مشتق من الفعل "أبدع" أي أبدع الشيء الذي اخترعه لا على مثال سابق والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الله الخلق إبداعاً، كم أن الإبداع هو خلق شيء جديد ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبدع جديدة كل الجدة بحيث يمكن للمبدع أن يستعير أفكار من غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً ويضفي عليها دلالات لم يسبقه إليها أحد<sup>1</sup>.

أما الإبداع في اللغة الإنجليزية يعني إحداث أو إيجاد شيء جديد، وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل أو من داخل المنظمه سواء كان هذا يتعلق بالمنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة أو برامج الخدمات المهم بشرط أن تكون هذه الفكرة جديدة عند تطبيقها<sup>2</sup>.

كما نجد بعض الكتاب والباحثين يميلون إلى التفريق بين مصطلحي "الابتكار والإبداع" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة، بحيث الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أي الملائم لها أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع و أكبر من قدرة البشر، بل المهارة أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقاً قابلة للتطبيق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 63 – 64.

<sup>2</sup>-لطيف محمد علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص 20

<sup>3</sup>-نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

وكما يعتبر مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة ذاتها ، وباختصار فالإبداع الإداري هو كل الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المؤسسات و أكثر خدمة للمجتمع<sup>1</sup> .

وإضافة لما سبق نجد أن بعض العلماء أشاروا إلى تعريفات خاصة منها<sup>2</sup>:

-الإبداع عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والإبتكارية و تنفيذها من قبل أفراد و جماعات العمل .

-هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية يقودها أشخاص متميزون<sup>3</sup> ، وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينبع من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة سواء كان الإبداع فرديًا أو جماعيًا.

نستخلص مما سبق ذكره أنّ الإبداع عملية سلوكية تتميز عن العمليات الروتينية المألوفة وما هي إلا لحظة تفكير تسبقها الحاجة والضرورة لحل بعض المشكلات، وهي نتاج البحث المتواصل لخلق فرص أفضل.

### المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه كما يلي<sup>4</sup>:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية) ؛ فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها

<sup>1</sup> - كمال الدين حسن علي بابكر، "القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2015، ص83

<sup>2</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2003، ص205

<sup>3</sup> - الجعبري عنان، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية-دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص21.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 23

- من خلال العمل الجماعي والمنظمي، 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 يعيشها ويتعامل معها
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة تمس معظم العاملين و الدوائر والأقسام في المنظمة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي و غير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب رؤاد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.
- كما يمكننا أن نضيف بأن الإبداع يتطلب الاهتمام والرعاية وتوفير المناخ المناسب لتنميته وتطويره.

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري

- يترتب عن ظاهرة الإبداع في المؤسسات عدة ايجابيات وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر من خلال الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد العامل؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم من خلال إنشاء مراكز خاصة بالبحث والتطوير؛

<sup>1</sup> - احمد العساف، مهارات القيادة و صقلت القائد. الطبعة الأولى. النشر العلمي و المطابع، السعودية، 2002، ص 20.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة ؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن التجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيط.

### المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري، مراحل ومعوقاته

للإبداع الإداري مستويات مختلفة، كما أنه يمر بمجموعة من المراحل التي سنتطرق إليها في هذا المبحث، وقد تعترض عملية الإبداع بعض المعوقات التي تحد من تحقيقه وتجسيده على أرض الواقع.

### المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري

يطرح المتخصصين بالعلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الإبداع على مستوى الفرد : يعرف الإبداع الفردي بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

ويقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي، ومن بين أهم خصائص الفرد المبدع نجد<sup>2</sup>:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً في البحث والتعلم واكتساب مهارات جديدة.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة.

<sup>1</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص15.

<sup>2</sup> - العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 392.



-الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة.

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

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة اعتمادا على خاصية التداؤب، وهو يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بما يلي: الرؤية، المشاركة الآمنة، درجة تماسك الجماعة وتنوعها وحجمها، الالتزام بالتميز في الأداء...

3- الإبداع على مستوى المنظمة: يتفق الإبداع التنظيمي مع الإبداع الجماعي في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد عاملين في مواقع مختلفة لأجل انجاز هدف معين، ويحمل الإبداع اسم المنظمة وينسب إليها كحدث فكري ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك، ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين أساسيين هما<sup>1</sup>:

-القاعدة المعرفية في المنظمة.

-تراكم المعرفة عبر الوقت.

نستخلص بأن الإبداع الجماعي والإبداع المنظمي يرجع في الأساس إلى الإبداع الفردي، لذا نجد

بأن الإبداع مرجعه الأصلي هو الفرد وتنميته وتشجيعه يخلق الإبداع الجماعي ومن ثمة الإبداع المنظمي.

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص38.

## المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري

إن عملية حل المشكلات تعرف بأنها : جهد منطقي منظم يركز على تحليل العوامل الكمية ، وفي العصر الراهن فإن الاعتماد على المدخل المنطقي لا يعكس الصورة الكاملة لعملية حل المشكلات و تحسين أساليب العمل لذلك لابد من الاعتماد على أسلوب الحل الإبداعي الذي يركز على العوامل الكمية والكيفية في آن واحد<sup>1</sup>.

### -المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وتحديد

ويقصد بهذه المرحلة تشخيص وتحديد طبيعة المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها والمدة الزمنية للمشكلة ودرجة صعوبتها وتعقيدها. وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية.

### -المرحلة الثانية: مرحلة الإنتاج وتنمية الأفكار

وتشير هذه المرحلة إلى وضع الفكرة في حالة الإثارة والجد اهزية للتفكير في كافة الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة .

### -المرحلة الثالثة: تحليل الأفكار

وتركز هذه المرحلة على تحليل ما تم التوصل إليه من أفكار واستنباط ما يوجد بين هذه الأفكار من علاقة ترابط أو انسجام أو تأثير.

### -المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار

<sup>1</sup> - د جيمس هينجر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة وإصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص 42.

وفي هذه المرحلة يتم إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويبي أو نقدي ويتم في هذه المرحلة أيضا التأكد من وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ وأنه قد تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار المتوصل إليها<sup>1</sup>.

#### -المرحلة الخامسة: تجريب الأفكار-

ويتم في هذه المرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الايجابيات وتعزيزها وتدوين السلبيات والعمل على تجنبها.

قمنا بعرض هذه المراحل بصيغة مختصرة مما يعني أن للإبداع مراحل مختلفة ومتعددة باختلاف وجهات الباحثين في هذا المجال.

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

إن الإبداع يواجه عدة معوقات ترتبط بجوانب مختلفة يمكن إبرازها كما يلي:

1- معوقات شخصية: المتعلقة بتكوين شخصية الفرد الأمر الذي يشكل انحرافا مشروعا مثل تعرضه في طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية والدينية والاجتماعية التي قد تكبح الإبداع ، وتجعل الفرد شخصا عدوانيا لأنه منذ طفولته وهو يتجه نحو وسائل دفاعية لحماية ذاته<sup>2</sup>.

2- معوقات تنظيمية: ونجد ضمنها المعوقات التالية:

- النمط القيادي التقليدي المعيق للإبداع بحيث نجد المدراء الموجودون في قمة الهرم الإداري والمسئولون عن التخطيط وإدارة المستقبل لا يتيحون المجال والفرصة للعاملين في المشاركة في وضع خطط الإدارة، مما ينتج عنه قتل روح الإبداع لديهم.

<sup>1</sup> د هنجر جيمس. 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. ترجمة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة مرجع سابق ص48

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

- عدم الاستقرار التنظيمي سواء من حيث الهيكل وتوزيع المهام والتنقل الوظيفي وغيره.

- الازدواجية وتكرار التخصصات.

- الثقافة التنظيمية السائدة والقائمة على عدم التغيير.

- عدم وجود ثقة بين قيادات المؤسسة والعاملين.

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات.

- غياب سياسة تحفيزية تشجع الإبداع<sup>1</sup>.

3- معوقات الإبداع في الأسرة: نجد من بينها ومن أبرزها:

- المستوى الاقتصادي المتدني.

- المستوى التعليمي والثقافي المنخفض.

- أسلوب التنشئة الاجتماعية، القائمة على التسلط والسيطرة وعدم التجديد.

4- معوقات مرتبطة بالتعليم:

- المناهج المكتظة وطريقة التدريس.

- الاعتماد على أساليب تقويم قائمة على الحفظ واسترجاع المعلومات.

- نقص في الإمكانيات اللازمة للتعليم.

5- معوقات مرتبطة بالمجتمع: ومن أهمها:

- الاتجاهات والقيم السائدة مثل: المبالغة في الخضوع وتقدير الماضي.

- الاضطرابات الأمنية والسياسية مثل ما هو موجود في الوطن العربي أين تشكل الاضطرابات ظاهرة

مزمنة تعيق الإبداع بتلك الدول بمختلف منظماتها.

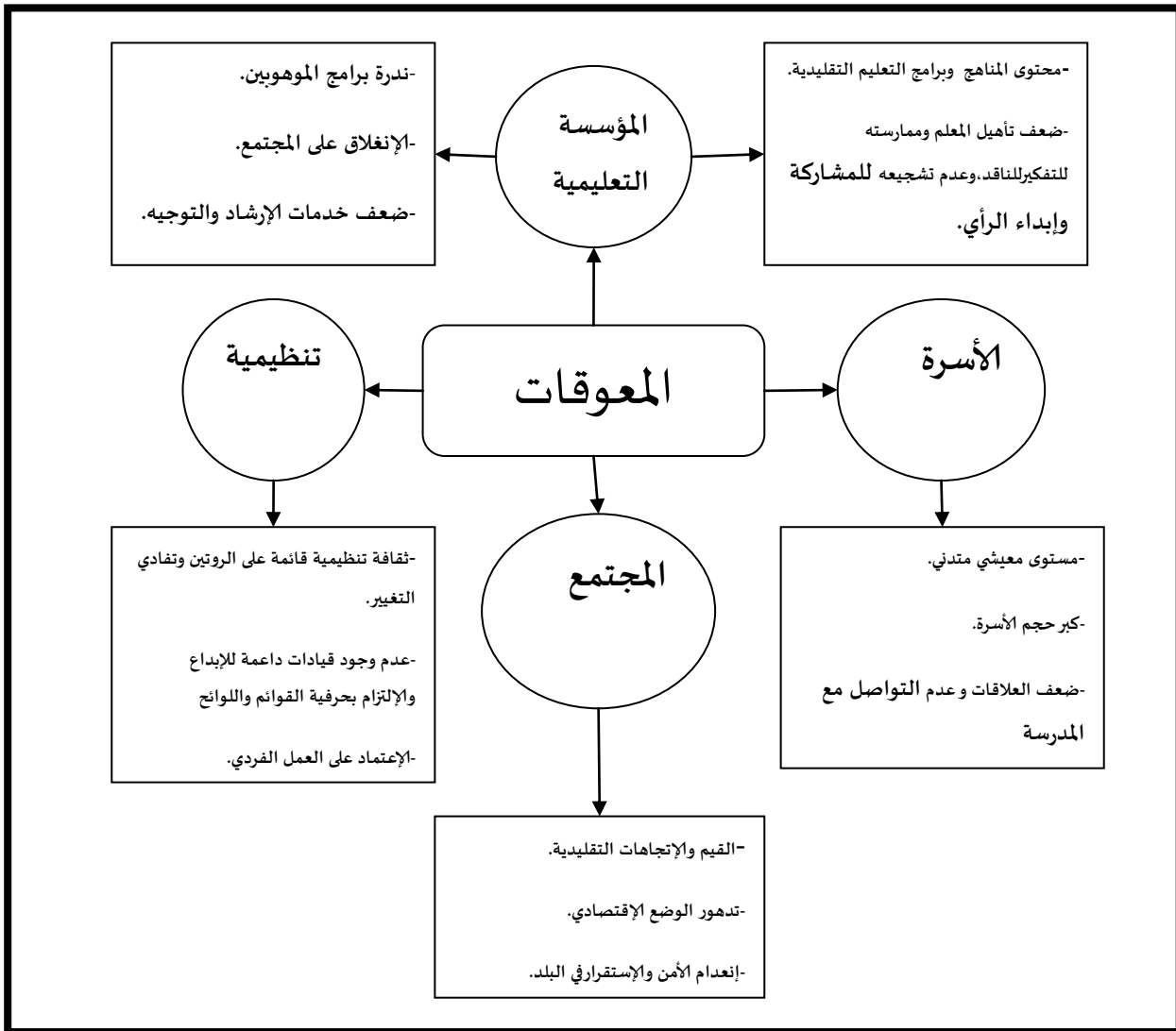
- الفقر والظروف المعيشية الصعبة.

<sup>1</sup> - محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009، ص7-8.

- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.

- عدم وجود سياسات مشجعة على الإبداع من قبل الدولة.

الشكل رقم (1-1): معوقات الإبداع.



المصدر: طارق كمال، الإبتكار من منظور سيكيليبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص58

### المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري وأساليب تنميته

للإبداع الإداري عناصر كثيرة تساهم في خلقه، كما هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنميته وتشجيعه في المنظمات، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري

من أهم العناصر التي تساهم في خلق الإبداع الإداري نجد:

1-الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار إلي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها<sup>1</sup>، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جدا من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرح المبدع أية فكرة تطراً عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.<sup>2</sup>

2-المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر. والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معيناً.

3-الأصالة: القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوقة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع و المؤلف ويدركون العلاقات

<sup>1</sup>-سليم 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، ص21.

<sup>2</sup>- محمد الصبري، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص265.

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.<sup>1</sup>

4- القدرة على التحليل: يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.<sup>2</sup>

5- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج وأن هذا الموقف قد يحتاج إلى التغيير.<sup>3</sup>

6- القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد مناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك كم خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

7- سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة إلى يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.<sup>4</sup>

8- روح المجازفة: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.<sup>5</sup>

9- تشجيع الإبداع: ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقدم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة و مدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الكلي، 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، ص: 77

<sup>2</sup> 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، ص: 75

<sup>3</sup> موسى اللوزي، السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الأولى: دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 298.

<sup>4</sup> النووايسة، كفى حمود عبد الله، " أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 36، العدد الأول، الأردن، 2009، ص 332.

<sup>5</sup> زاحم السلمي، وبن عوض الله فهد. مرجع سبق ذكره، ص: 75.

<sup>6</sup> النووايسة، كفى حمود عبد الله. مرجع سبق ذكره، ص: 332-358.

### المطلب الثاني: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري

لأجل تنمية وتشجيع الإبداع الإداري يتطلب توافر بعض العناصر وتمثل في:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ؛
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها؛
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات ، الندوات، جلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل و بروز الومضات الإبداعية؛



-الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار تم التركيز على أهم وأشهر أساليب وطرق تنمية الإبداع والتي يمكن أن نوضحها على النحو التالي:

### 1- أسلوب العصف الذهني:

يعد (اليكسون اوزبورن 1963) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية الفكر الإبداعي ، حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك وهو (أسلوب المؤتمر)، والذي يعقده عدد من الخبراء يدلي كل منهم بدلوه بشكل متعاقب أو متناوب مع إتاحة الفرصة للمناقشة في نهاية الجلسة ، وذلك لما كشف عنه هذا الأسلوب التقليدي من قصور في التوصل إلى حل الكثير من المشكلات الصعبة أو المعقدة ذات الطابع المجرد ، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة ، وتعتبر الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية<sup>2</sup>.

ويقوم العصف الذهني على بعض الجادئ و القواعد وهي كالآتي:

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار (استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد ..)

- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكون نوعها أو مستواها.

- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها .

أما عن المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني نوجزها في النقاط الآتي ذكرها:

- طرح وشرح وتعريف المشكلة ؛

- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها ؛

- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ ؛

<sup>1</sup> - حمود خيضر كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص213.

<sup>2</sup> - ماهر مفلح الزبادات، زيد سليمان العدوان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، مجلة الجامعة الإسلامية الأردن::سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد 17 ، العدد الثاني، ص465 .

وبالنسبة للعوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني تتمثل في:

- أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة؛
- يجب قبول الأفكار غير المألوفة أثناء الجلسة وتشجيعها؛
- التمسك بالقواعد الرئيسة للعصف الذهني (تجنب النقد ، الترحيب بالكم والنوع)؛
- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة؛
- إيمان المسئول عن الجلسة بجدوى هذا أسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية؛
- أن يفصل المسئول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها؛
- أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية؛
- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين؛
- يجب أن يدرك المشاركون أن عملية العصف الذهني ليست مضمونة مئة بالمائة ينبغي أن تستمر جلسة العصف وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل هذه الأفكار؛
- يجب أن يكون عدد المشاركين في جلسات العصف ما بين ستة إلى اثني عشر (6-12) شخصاً؛
- ضرورة التمهيد لجلسات العصف وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين؛

## 2- أسلوب الأدوار أو الشخصيات الأربعة:

- ابتكر (روجرفون أويك) أسلوباً جديداً لتنمية الإبداع والقدرات الإبداعية ، إن أساس الفكرة أن بعض الناس بحاجة إلى صدمة أو لظمة على الرأس تنبههم لإخراجهم من الروتين اليومي الذي يعيشونه والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه حيث أن هذا الأسلوب يعمل على تنمية القدرة الإبداعية لدى الأفراد ويقوم على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة وهي<sup>1</sup>:
- شخصية المستكشف: والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة؛
  - شخصية الفنان: والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة؛

<sup>1</sup>-طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص120.

- شخصية الماضي: والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.

- شخصية المحارب: والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

### 3- أسلوب القبعات وأنماط التفكير:

يرى (دي بونون) أن القبعات وأنماط التفكير أحد الأساليب الشائعة والشيقة لتنمية الإبداع

وتحسن التفكير، وخالصة طريقة القبعات الستة هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط واعتبار كل نمط

كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة ، وهذا توضيح بسيط لكل قبعة وإلى ماذا ترمز<sup>1</sup>:

- القبعة البيضاء: ترمز للتفكير الحيادي (شخص موضوعي يعتمد على أرقام ومعلومات وحقائق).

- القبعة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي (يركز على العاطفة والمشاعر).

- القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي (يركز على التشاؤم وال فشل ويفيدنا بتحديد المخاطر).

- القبعة الصفراء: ترمز للتفكير الايجابي (يركز على التفاؤل والرغبة وهذا يتطلب وجود حجج قوية).

- القبعة الخضراء: ترمز للتفكير الإبداعي (يهتم بالخيال وطرق زوايا غير مألوفة).

- القبعة الزرقاء: ترمز للتفكير الموجه (شمولي يمتاز بالتركيز ويوجه القبعات).

### الجدول رقم (1-1): القبعات وأنماط التفكير

القبعات	أنماط التفكير	ملاحظات
القبعة البيضاء	التفكير الحيادي	يتميز بالموضوعية قائم على أسس التساؤل من أجل الحصول على حقائق، أرقام... الخ.
القبعة الحمراء	التفكير العاطفي	قائم على ما يكمن في العمق من مشاعر ويقوم كذلك على الحدس
القبعة السوداء	التفكير السلبي	قائم على منطق النقد والتشاؤم

<sup>1</sup>-نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009 ، ص312.

إنه دائما في خط سلبي واحد		
يعتمد على التقييم الإيجابي إنه خليط من الرغبة والتفاؤل في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع	التفكير الإيجابي	القبعة الصفراء
إنه النمو والتفكير والخروج من الأفكار القديمة	التفكير الإبداعي	القبعة الخضراء
إنه تفكير النظرة العامة	التفكير الموجه الشمولي	القبعة الزرقاء

المصدر: مالك حسين، الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2004، ص44.

#### 4- أسلوب تحليل الشكل أو البنية ( التحليل المورفولوجي):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والبدائل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام ، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة ، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل قد تكون مستحيلة التحقيق ، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله<sup>1</sup>.

#### 5- أسلوب الاسترخاء الذهني والبدني:

يرى (مايكل لابوف) إن معظمنا يظن إن مشاعرنا هي التي تحكم سلوكنا ولكن العكس صحيح أيضا، حيث يقول (مايكل لابوف) في كتابه (الخيال الخصب): "إن سلوكنا قد يحدد حالتنا الذهنية ، مما يجعل محاولتنا للاسترخاء البدني وسيلة ناجحة للاسترخاء الذهني الذي هو أساس التفكير الإبداعي". ويعتمد هذا الأسلوب على التركيز، التأمل والراحة النفسية كأساس لإنتاج الإبداع<sup>2</sup>.

#### 6- أسلوب دلفي :

يرى (اليكس ازبورن وبوب ايرل) إن هذا الأسلوب يقوم على اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب ويعمل هذا المنسق على إرسال سلسلة من الأسئلة

<sup>1</sup> -جبر، عبد الرحمن "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010 ، ص39.

<sup>2</sup> - طارق السويدان ومحمد أكرم العلونوي، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص120.

إلى عدد من الخبراء لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آراءهم في مشكلة ما، كل على حدة وبعء ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء، الآخرون ويوصله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق؟..... ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة<sup>1</sup>.

### 7- أسلوب التركيز العقلي :

يركز (توم ووجيك) في كتابه (التركيز وعقل الدقيقتين) ف إنه يوجد مجموعة من التمارين التي تزيد من قدرة العقل على التركيز وهي<sup>2</sup> :

\* اجلس أمام ساعة تحتوي على مؤشر ثوان.

\* استرخ لبعض الدقائق، وركز انتباهك على حركة مؤشر الثواني بسرعة.

\* على مدى دقيقتين، ركز انتباهك على المؤشر ولأن العالم من حولك قد توقف وتلاشى

\* ابق على تركيزك لمدة دقيقتين.

\* توقف عن القراءة الآن .. اوجد لنفسك ساعة تستعملها لهذا التمرين.

\* ابدأ الآن .

يؤكد (ووجيك) إن الإنسان غير قادر على التركيز بلا سرحان لأكثر من بضع ثوان، والمهارة في اجتياز هذا

التمرين تكمن في إيجاد إيقاع عقلي داخلي يعود بتركيزك إلى بؤرة الاهتمام كلما بدأ بالتفكير المشتمت.

### المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري

<sup>1</sup> - أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس: حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر)، جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر، 2011.

<sup>2</sup> - طارق السويدان ومحمد أكرم العلونوي، مرجع سبق ذكره، ص130.

يستخلص بيتر دراكر (Peter Drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة

للإبداع وهي<sup>1</sup> :

1-التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين لديه.

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 اسمًا دون تطبيق.

3-المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً، وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

4- سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفئلي إبداعي متميز.

5- التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكمل بالنجاح مما يخفق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح مع الأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6- الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلاقمها وقبول الخطأ.

بالإضافة إلى هذه العوامل يمكننا إضافة عامل آخر لا يقل في الأهمية عن سابقه ألا وهو

التمكين والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة، إن مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا للفرد وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل، وكذلك زيادة جودة الأداء ويساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال وعلى حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حل من قبل رؤسائهم<sup>2</sup> ، ويساهم بدرجة كبيرة في خلق الإبداع،

<sup>1</sup> - محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 35-36

<sup>2</sup> - عدي عطا حمادي، " القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 202.

وحسب (Ogden et al) إنّ عملية التمكين تزيد من قدرة العاملين في تقديم أفضل النتائج في أداء مهماتهم التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة، لأنه يؤدي إلى إظهار قدراتهم ومهاراتهم الكامنة كما أنه يشعرهم بالمسؤولية تجاه مهماتهم ويكسبهم القدرة على تحملها ويعزز الروح المعنوية لديهم<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل الأول:

الإبداع مطلب أساسي من مطالب الإدارة وأن أية منظمة، أو قيادة، أو عملية إدارية، تغفل على هذا المطلب تحكم على نفسها بالتخلف و الانهيار، لأن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءة في حاضرها.

كما تعد عملية الإبداع مؤشر رئيسي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في البقاء والاستمرارية والنمو، وذلك من خلال التحفيز، ودعم بيئة العمل التي تشجع وتطور عملية الإبداع، تنمية المواهب الخلاقة واستثمار الإمكانيات المتاحة، كل ذلك يؤدي إلى نتائج ملموسة ذات القيمة والقدرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو الجزئي لها.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، " إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص251

# الفصل

الثاني: الحوافز  
المادية والإبداع  
الإداري العلاقة  
والأثر



الفصل الثاني: الحوافز المادية والإبداع الإداري العلاقة والأثر

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من قبل علماء النفس الصناعي، وعلماء الاجتماع، وكذا المختصين بدراسة السلوك التنظيمي، فكفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، فأما الأولى فتتحدد بقدرات ومهارات الأفراد، وأما الثانية فتمثلها الحوافز التي تدفع السلوك في الاتجاه الذي يحقق الأهداف باعتبارها محورا أساسيا في فهم السلوك الإنساني.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز

المبحث الثاني: المقاربة النظرية للحوافز المادية

المبحث الثالث: أهمية الحوافز المادية في تنمية الإبداع الإداري

### المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز

التحفيز كان ولا يزال أساسيا في إدارة المؤسسات خاصة وإن عملية التحفيز مرتبطة مباشرة باستظهار الطاقات الكامنة لدى الفرد للحصول على أحسن ما لديه.

#### المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهم نظرياته

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع، وسنتطرق إلى جملة منها في ما يلي :

- تعود كلمة الحوافز في أصلها إلى كلمة "حفز" في اللغة العربية والتي تعني دفعه من خلفه ، حمسه وهبأه للمضي فيه واستعد، بمعنى حثه ودفعه إليه.<sup>1</sup>

هذا في معناه اللغوي، أما اصطلاحا فهذه مجموعة من التعاريف المتعلقة بالحوافز:

- الحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها أمام الفرد لنثير رغبته، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها.<sup>2</sup>

-الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين.<sup>3</sup>

- الحوافز عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته.<sup>4</sup>

-الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل عوائد، والتي تم من خلالها استشارة الدافع وتحريكه.<sup>5</sup>

-الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كمًا ونوعًا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص212.

<sup>2</sup> - عمروصفي عقيل، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص390.

<sup>3</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص100.

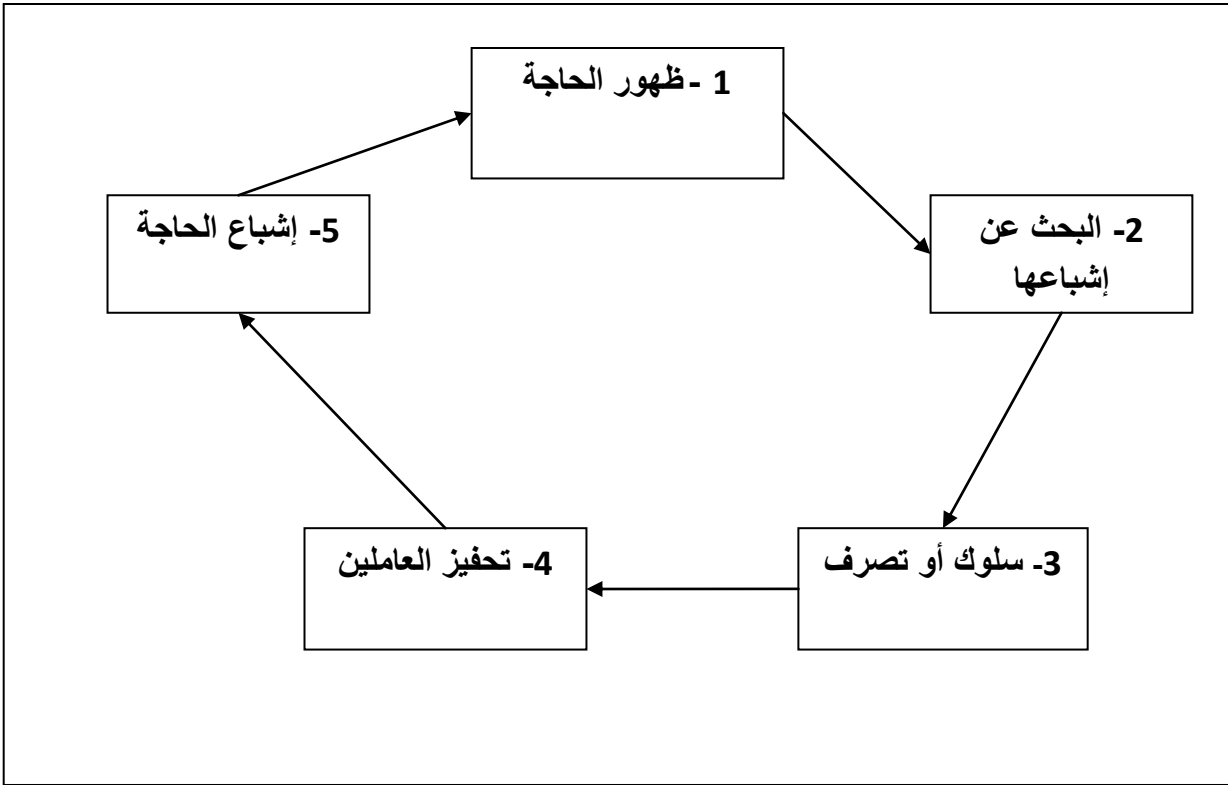
<sup>4</sup> - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص117.

<sup>5</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص79.

- من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم الحوافز يختلف من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد، إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته . وقد عرفها "برستون وستاير" بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى أهداف محددة، كما يمكن القول بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص8.

الشكل رقم 1-2: طريقة تحفيز السلوك الإنساني



المصدر: محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص114.

ومن خلال الشكل يتبين لنا أن هناك حاجات يسعى الفرد إلى إشباعها وبذلك تقوم إدارة المؤسسة بعملية التحفيز من أجل التأثير في الموظفين وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم بمختلف الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أبرز النظريات التي تطرقت لموضوع التحفيز نجد:

#### -نظرية الإدارة العلمية (scientific management)

يعد فريدريك تايلور ( F.Taylor ) من أبرز رواد الفكر الكلاسيكي، والذي كان يعمل في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، ولقد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة وغيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد والوقت في عمليات وحركات لا حاجة إليه، وقد دفعه ذلك إلى دراسة المهام الفردية للعمل، وقام بتحديد ما كان يعتقد بأنه أفضل أو أحسن طريقة حركة بحركة لأداء هذا العمل، وقد اهتم أيضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف

لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة وقام على إثر دراسته وتجاربه بنشر كتاب أحدث ضوياً هائلاً في ذلك الوقت اسمها الإدارة العلمية.<sup>1</sup>

فقد كان رواد المدرسة العلمية وعلى رأسهم (تايلور) ينظرون إلى العامل على اعتباره أداة من أدوات الإنتاج، وأن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله، وتتخلص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة، بل على العكس من ذلك فإن مصالحيهما مشتركة، وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعامل وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال، في نفس الوقت حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الأجر مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة، حيث أن الحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل يزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجور تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى، حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على الحوافز المالية، وأن كل العمال يمكن حفزهم بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول على الحافز النقدي.

#### -نظرية العلاقات الإنسانية

إن بعض الكتابات تذكر (إلتون مايو) تحت اسم حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة، وتبين حقيقته من خلال تحليله لإسهامات مدرسة أو جماعة مايو في هذا العلم، كأن الكتابات التي ظهرت في التراث تحت اسم دراسة العلاقات الإنسانية وجماعة هارفارد ومدرسة (إلتون مايو) تعتبر كتابات واحدة وإن اختلفت في التسميات وكلها تتعلق بما أسهم به (إلتون مايو) من جهود ونتائج في هذا العلم ويمثل اتجاه العلاقات الإنسانية تحولاً من الاهتمام بالفرد كما تميزت به الحركة التaylorية إلى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقف العمل.<sup>2</sup>

يرى الباحثين في علم النفس الصناعي أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر، وهذا ما أكده الباحث (مايو) وزملائه عندما قاموا بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية، كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء، في مصنع لشركة (جنرال إلكتريك) يعمل به ثلاثون ألف عامل، واستغرق إجراء هذه التجارب ما يقارب ست سنوات، لكن النتائج الأولية جعلت الباحث وزملائه يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كإنسان وبالتالي استطاعوا أن يحددوا مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه.

<sup>1</sup>-د.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص28-29.

<sup>2</sup>- علي عبد الرزاق جلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص05.

إن هذه المدرسة تنطلق من مفهوم اعتبار الإنسان كائنًا اجتماعيًا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورًا في سلوكه واتجاهاته، ويلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني إذ أن للأفراد آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها.

### -نظرية الحاجات لماسلو أبراهام (Abraham maslow)

من رواد هذه النظرية والتي ظهرت في الستينات من القرن العشرين، عالم نفسي يدعى "أبراهام ماسلو" الذي يقول أن هناك خمس مستويات من الحاجات القائمة في نفس كل واحد منا، ولا يكاد يوم من عمرنا ينقضي إلا في إشباع واحدة أو أكثر من هذه الحاجات<sup>1</sup>، وهذه الحاجات مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حيث يضع الفرد تلك الحاجات نصب عينيه ساعيًا إلى تحقيقها، إذ لا يمكن أن يحقق هذا الفرد كل حاجاته دفعة واحدة وإنما يكون تحقيقه للحاجات الأولى ثم الموالية إلى أن يصل إلى الحاجة العالية وتتخذ نظرية "ماسلو" في ترتيبها للحاجات الشكل التالي:

-الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية): وهي الحاجات الأساسية للوجود البشري مثل الأكل والشرب (والمسكن....):

- الحاجات إلى الأمان: ويحققها عن طريق عمله وقيمه الدينية والروحية التي يؤمن بها؛

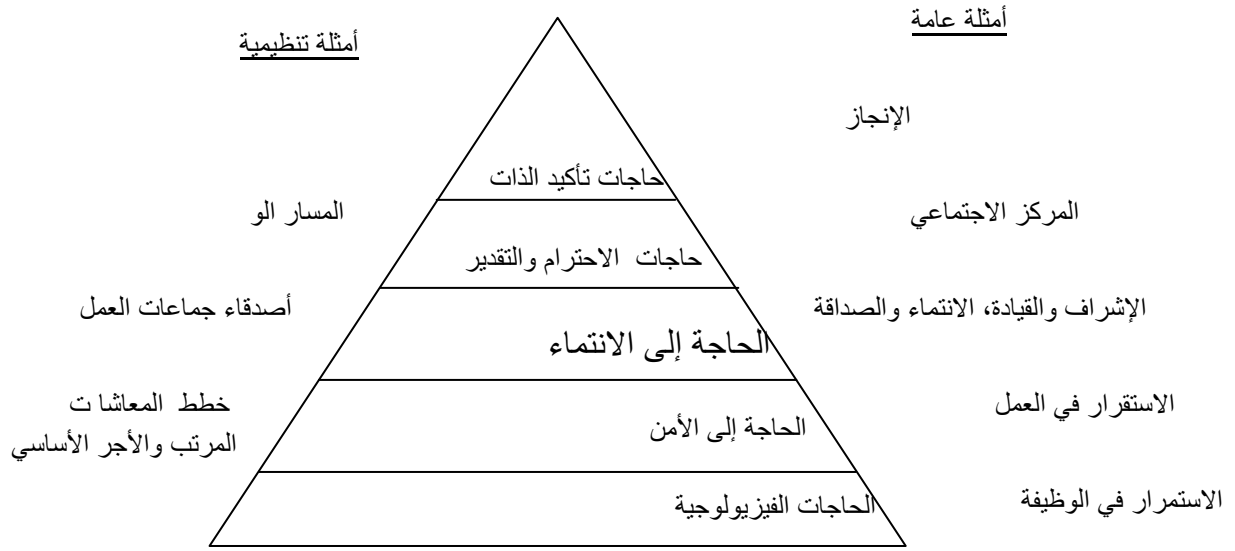
- الحاجة إلى الانتماء: وهي اجتماعية كالتعاون والانتماء وتكوين علاقات مع الآخرين ويؤدي إلى رضا الفرد عند تحقيق هذه الشروط؛

- الحاجة إلى الاحترام والتقدير والرغبة في القبول الاجتماعي له؛

- الحاجة إلى الإنجاز: ويسعى الفرد هنا إلى تحقيق ذاته والشعور بالإنجاز.

<sup>1</sup> - تويلا ديل، التحفيز، ترجمة بشير البرغوثي، وراجعها إبراهيم أحمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، بدون تاريخ، ص 26.

الشكل رقم 2-2 : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص:116

بذلك يسعى العامل إلى تحقيق الحاجات الأولية المتمثلة في الأجر أي الحاجات المادية التي تمثل عند ماسلو (80%) من مجموع الحاجات لأنها أكثر إلحاحًا، وذلك لكي يتمكن من إشباع حاجاته الفيزيولوجية، لينتقل إلى إشباع حاجاته الأمنية ثم الحاجات الاجتماعية، وتكوين علاقات لتخلق بعد ذلك لديه حاجة التقدير لأرائه ليصل إلى تحقيق ذاته وإنجازه بتجسيد مواهبه وكفاءته.

وكما هو معلوم فإن جوهر نظرية ماسلو يعتمد على ترتيبها للحاجات بحسب الأولوية للفرد ولا تفسر الحفز الإنساني بوضوح ومع ذلك فإن مساهمتها تعد أساسية وبداية لفهم التحفيز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1985، ص193

الجدول رقم 2-1: أساليب الإستجابة لحاجات "ماسلو"

الوسائل التحفيزية	الحاجة
- أنظمة الدفع والأجور؛ - برامج التغذية والإطعام؛ - برامج وخدمات الإسكان.	- الفيزيولوجية
- خطط العلاوات والمزايا العينية؛ - الرواتب التقاعدية؛ - برامج العناية بالأطفال؛ - البرامج الصحية.	- الأمان
- فترات الاستراحة؛ - الفرق الرياضية؛ - السفرات العائلية.	- الاجتماعية
- الإستقلالية؛ - الدفع كرمز للموقع؛ - نوعية المكتب وتأثيره.	- الإحترام وتقدير الذات
- الوظيفة المتحدية؛ - المواقع القيادية؛ - الصلاحيات والإستقلالية .	- تحقيق الذات

المصدر: نوري منير "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 290

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا ولها وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة تحقيق أهداف العاملين وطموحاتهم، وتحقيق ذاتهم من جهة أخرى.



- نظرية العاملين المتغيرين ل: فريدريك هيرزبرغ (F.HERZBERG)

إذ تعتبر مشابهة بصورة كبيرة لنظرية "ماسلو"، وقد أجراها على مجموعة من المهندسين والمديرين،<sup>1</sup> وقد قام "هيرزبرغ" بدراسة ميدانية وأثبت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة إضافة إلى تطور في مستوى الأداء كالاكتفاء والعمل والمسؤولية... الخ.<sup>2</sup>

وقد ركزت الدراسة على معرفة اتجاه هؤلاء المهندسين والمحاسبين لمعرفة اتجاههم نحو العمل، من البيانات التي جمعت من هذه الدراسة، بنوا افتراضاتهم العملية حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل.

- نظرية (x) و (y) (D. MAGGREGOR) ل دوج لاس مالجرجور

ترتكز على معاملة الأفراد وتبسيط العمليات الإدارية وتحسين الرقابة وتطوير طرقها، وتقوم كذلك على أن الدوافع الخارجية ترتبط بفلسفة التي يتبناها المدير أو الإدارة نحو اتجاهات رؤوسيه، بمعنى أن أسباب الدوافع الخارجية تتوقف على ما يفترضه المدير من اتجاهات الأفراد الذين يعملون معه، وقد لاحظ صاحب النظرية نتيجة اتصالاته بعدد كبير من المديرين بأن هناك فئتين من المديرين:

الأولى: يطلق عليها نظرية (x) وتنظر للعمال بطبعه كسول ولا يحب العمل ولا تهتمه المنظمة وهم الوحيد هو ذاته فقط، وهو شخص لا يريد العمل بطبعه، فكل الافتراضات تتطلب من الإدارة توجيه هذه الطاقات من الأفراد وتحفيزها ورقابة أفعالها ومحاولة تغيير سلوكهم بما يوافق حاجات المنظمة و على الإدارة في ذلك استعمال عملية القوة والتشديد في التوجيه ومراقبته مباشرة وممكنة للعمل.

الثانية: ويطلق عليها نظرية (y) وتختلف عن الأولى تماماً لأنها تنظر إلى العامل على أنه كفاً وقادر على العمل ومسؤول يسعى لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك فإن مسؤولية الإدارة هي خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، ولذلك لا تراقبهم الإدارة مباشرة، و تعطيم الحرية الكافية لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم و إتباع مبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وغير ذلك مما يقرب بين هدف الفرد و أهداف المنظمة التي ينتهي إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 193.

<sup>2</sup> - علي محمود عبد الرحيم، الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 1985، ص 93-94.

<sup>3</sup> - نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978، ص 40-43.

-نظرية التوقع والتفضيل: لفيكتور فروم ( VICTOR VROM )

وتعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث النظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يتوقع الفرد أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذه التوقع لدى الفرد.

المطلب الثاني : أهمية الحوافز

للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكمجموعة، وأيضا بالنسبة للمؤسسة ككل وهذا

يتبين مما يلي:

1-على مستوى الفرد:

للحوافز أهمية بالغة عند الأفراد من حيث:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.<sup>1</sup>

-زيادة مداخل العاملين، وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة ( وهذا ما نريد إثباته من خلال هذه الدراسة ).<sup>2</sup>

-زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد حيث عندما يتم التحفيز الفعال لديهم يساعد ذلك على الاستجابة العالية المستوى في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا .

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص364.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص252.

- تحمل المسؤولية تؤدي الحوافز بالفرد إلى زيادة مسؤوليته حيث يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة من دون تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف العمال.

## 2- على مستوى الجماعة:

أما عن أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة تكمن فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة، إذ يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هذا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرار، بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأراء ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.<sup>2</sup>

## 3- على مستوى المؤسسة ككل:

أما بخصوص أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة ككل فتكمن في:

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصص السوقية مما يُمكنها من تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

- تخفيض الفاقد من العمل: من أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص364.

<sup>2</sup> - الوجد نفسه، ص365.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص75.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص349.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .
- انخفاض معدل دوران العمل: بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري عن المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.<sup>1</sup>
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث تُسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>
- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>
- من خلال جملة هذه النقاط التي تبين أهمية الحوافز على كل المستويات ن ستخلص أن على المدراء والمسيرين أن يولوا له اهتماما خاصا ويحاولوا إيجاد توليفة الحوافز المناسبة التي تثير دافعية عمالهم.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك نوعين من الحوافز هما:

**الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية الحوافز الأكثر شيوعا كونها تشبع حاجات ملموسة وضرورية، ويمكن تعريف الحوافز المادية على أنها "مثيرات ملموسة لها القدرة على إشباع عدد من الحاجات الأولية (الأساسية لدى الفرد)."<sup>4</sup>

**الحوافز المعنوية:** لا يمكن أن يتصرف الفرد بعقله مائة بالمائة وإنما غالبا ما تتدخل مشاعره، وأحاسيسه، لذلك كان للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك الفرد العامل، فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجاته العليا من إحساس بالتقدير والاحترام، والأهمية... الخ ما ينعكس على إنتاجية العامل وأدائه.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>4</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## المبحث الثاني: المقاربة النظرية للحوافز المادية

إن الحوافز المادية وسيلة أساسية للحث على العمل والارتقاء بمستوى الأداء ، كما أنها تشبع احتياجات العامل. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهومها، أنواعها وخصائصها.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية

نظرًا للمتطلبات البيئية الداخلية ومؤثرات البيئة الخارجية، وما تفرضه تحديات العولمة وسياسة اقتصاد السوق، فإن الحوافز الكفيلة بإشباع الاحتياجات المادية والاجتماعية لأكبر شريحة من المجتمع هي الحوافز المادية، ولقد تعددت التعاريف التي أسندت لهذا المصطلح ومن أمثلتها ما يلي :

- الحوافز المادية هي: "مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه"<sup>1</sup>، وكما أنّ "الحوافز المادية تشمل كل ما يقدم للعاملين مثل : الأجور، المكافآت التشجيعية، المنح والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم".

وانطلاقاً مما تم عرضه من تعريفات مختلفة يمكن الوصول إلى تقديم تعريف يشمل جميع الجوانب التي تتضمنها الحوافز المادية، وهو كالتالي:

الحوافز المادية هي مجموعة الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة المقدمة بغرض إشباع الحاجات والرغبات المادية، النفسية، والاجتماعية للفرد، والتي تهدف لتطوير مهاراته وقدراته أملاً في تحسين مستويات الأداء وتعزيز قوة الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها مما يؤدي لتحقيق أهدافها المرجوة.

<sup>1</sup> - معمر داود، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر،

## المطلب الثاني : خصائص الحوافز المادية

تتميز الحوافز المادية بمجموعة من الخصائص وهي:

### 1- قابلية الحوافز المادية للقياس:

يكون ذلك بإعداد مستويات الإنتاج القياسية وذلك بوضع وتنظيم الوظائف في أنماط معينة، حيث يتم تصنيفها في مجموعات متشابهة ليسهل قياس الأداء بالنسبة لها، وبذلك يمكن معرفة كمية الإنتاج الذي تم انجازه في وقت معين.

ومهما اختلفت طبيعة الأعمال من حيث بساطتها أو تعقيدها، يبقى اعتماد الأساليب الفعالة الخاصة بدراسة الوقت والحركة أحسن الطرق وأنجحها في تحقيق أكثر قدر ممكن من المردودية (النتائج) بأقل قدر ممكن من التكاليف والجهود.<sup>1</sup>

### 2- القدرة على إشباع أغلب الاحتياجات الإنسانية:

تتميز الحوافز المادية بخاصية أساسية تتمثل في قدرتها على تغطية كل الحاجات المادية، النفسية والاجتماعية تقريبًا، فالحصول على الأجر (مثلا) والمتمثل في النقود التي يتقاضاها الفرد كمقابل للجهد المبذول) يساعد في تلبية الرغبات الفيزيولوجية للفرد العامل من جهة، ويتكون لدى معرفة تامة لـ لقدرات و المجهودات التي تم بذلها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالتنظيم الذي ينتمي إليه ، وهو ما يؤثر ايجابيا على معنوياته ويشعره بالاحترام والتقدير، وبدوره يسمح له بتقوية العلاقة الترابطية بـ بينه وبين المسؤولين وزملاء العمل، وبذلك يكون الأجر قد ساهم في إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية أيضًا، وفي هذا الشأن يقول هارولد: "النقود (أي الأجر) مهمة من الناحية النفسية لنفس الأسباب التي تجعلها مهمة من الناحية الاقتصادية".<sup>2</sup>

### 3- القابلية للتداول :

تتميز الحوافز المادية بقابليتها للتداول، الأمر الذي يساعد في استثمارها واستغلال فوائدها خارج أماكن العمل بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر زائلة ومجردة.

<sup>1</sup> - محمود أبو النيل، "علم النفس الاجتماعي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1994، ص356.

<sup>2</sup> - مدني عبد القادر العلاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، دار مكتبة جدة للنشر والتوزيع، السعودية، 2000 .

## 4- البساطة والوضوح:

تتميز الحوافز المادية في أنها بسيطة وواضحة، حيث يسهل على الفرد إدراكها باعتبارها شيئاً مادياً يمكن تحسيسه بها وقياسه، الأمر الذي يساعد في فهمه و استيعابه لها بشكل جيد.

## 5- الإحساس بالمقدرة على الكسب مقابل الجهد:

تعتبر من أهم الخصائص التي تميز الحوافز المادية، ذلك أن أي عامل ينتظر لقاء أدائه للمهام والواجبات الممنوحة إليه مقابلاً، فالقوة أو الطاقة التي تدفعه وتزيد من حماسه ورغبته في العمل هي درجة توقعه للمنافع التي سيحصل عليها من الأعمال التي يقوم بانجازها، فمهما بلغت درجة ولاء وانتماء الفرد للتنظيم الذي يشغله، لا يمكن التسليم في أي حال من الأحوال بقدرته على العمل بمستوى عال من الجهد والمثابرة في سبيل تجسيد أهداف المنظمة دون الحصول على تعويضات مقابل ذلك، بل بتحقيق هذا الأمر ويزيد من فعاليته في حال إدراكه للحصول أو حصوله فعلاً على مزايا مادية لقاء ما يبذله من مجهودات لتنفيذ سياسات هذا التنظيم وتحقيق غاياته في التقدم والتطور من جهة، وتحقيق منافعه الخاصة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## 6- القدرة على التكيف:

من الخصائص الرئيسية للحوافز المادية قدرتها على التأقلم والتكيف مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في الع الم، خاصة في ظل العولمة وعصر التكنولوجيا، وما يوفرانه من أساليب ووسائل علمية حديثة وجب استغلالها من طرف المنظمات فيما يفيد ويسهم في تقدمها وتطورها، وتعتبر الحوافز المادية إحدى أهم الأساليب المساعدة في تحقيق ذلك نظراً لقابليتها للتداول، التعديل أو التغيير فيها، بما يتناسب ومتطلبات الشغل والواقع العملي، الأمر الذي يساعد في التحسين منها والتطوير فيها بما يساهم في تجسيد الأهداف المشتركة للعامل والمنظمة على حد سواء.

<sup>1</sup> - محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص30.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز المادية

إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال. إن الحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية والأولية كالأكل والشرب والسكن إما بواسطة المال كي يستطيع أن يوفر تلك الحاجات أو الحصول عليها مباشرة فهي تأتي على شكل مال وتكون إضافية للأجر الأصلي للعمال، ويظهر ذلك من دراسة تايلور حيث زاد أجور أحد العمال بنسبة 60% وارتفع الإنتاج. فالحوافز المادية هي تلك المكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح... وغيرها.

تنقسم الحوافز المادية إلى نوعين أساسيين هما:

الحوافز المادية المباشرة: وتنقسم بدورها إلى نوعين أساسيين هما:

الحوافز المادية المباشرة الإيجابية: يشمل هذا النوع من الحوافز المادية مايلي:

1- الأجر: يعبر الأجر عن الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل أو بمعنى آخر ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

2- العلاوات: إن العلاوات تعتبر إحدى الحوافز المادية المثيرة للعمال من أجل زيادة الإنتاج ورفع من كفاءتهم الإنتاجية، إذ أنها ترتبط بالأداء وكمية الإنتاج مباشرة كما أنها تتفق ورغبة الفرد في دخله بواسطة زيادة الإنتاج ويتم إعطاء العامل ضمان للحصول على هذه المكافأة إذا زاد أجره ويتم دفعها بسرعة أي بمجرد تحقيق الزيادة المرجوة.

وهناك علاوات استثنائية تمنح للموظفين من العاملين الذين حققوا ربحا للشركة واقتصاد في النفقات وتمنح كل سنتين، أما العلاوات الدورية تترك لمجلس إدارة الشركة في صرفها و ذلك حسب مركز الشركة المالي، ويشترط أن يكون العامل حاصل على تقدير مقبول أن يكون قد مضى على تعيينه سنة كاملة، ويجب الجمع بين هاتين العلاوتين في مواعيد استحقاقها.<sup>1</sup>

3- اشتراك العاملين في الأرباح: إن مفهوم اشتراك العاملين في الأرباح مفهوم قديم بدأ في أمريكا في أواخر القرن الثامن عشر و بدأ في إنجلترا و فرنسا في أواسط القرن التاسع عشر وتعتبر إحدى المزايا الإضافية، حيث أن ما يتلقاه العمال من مشاركتهم في الأرباح مرتبط بالأرباح التي حققتها مؤسستهم وهذه الأرباح

<sup>1</sup> - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 315-316.



المحققة ليست نتاجاً عن جهود العمال فحسب إنما هي دليل على كفاءة الإدارة وفعاليتها نظام الإنتاج.<sup>1</sup> لذلك فإن إشراك العاملين بالمنظمة في الأرباح بنصيب معين يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة.<sup>2</sup>

4-ضمانات العمل: ويأتي في مقدمتها نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية التي تكفل للعامل حقوقه عند الإصابة أثناء العمل أو عند الإحالة إلى التقاعد أو في حالة المرض أو العجز المؤقت، وكذلك تقديم الرعاية الصحية، وتوفير السكن الصحي ووسائل المواصلات، وتقديم الوجبات الغذائية بأسعار مدعومة، وذلك من أجل رفع الروح المعنوية للعمال ودفعهم وحثهم على إتقان عملهم.

5-الترقية: من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظاماً جيداً ومعروفاً لترقية ونقل العاملين بالأسس، ويقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

-زيادة في دخل العامل في الوقت الحاضر أو المستقبل.

-زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي يتقن لها.<sup>3</sup>

-وتعتبر الترقية من الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للعامل لأنها تزيد دخله المادي من جهة وتساهم في تطوره وتقديره الوظيفي وتحمل مسؤوليات أكبر من جهة أخرى، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي والمعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول هو خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، والثاني بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى. ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف؛

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين؛

- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى؛

- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 373.

<sup>2</sup> - خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع، بدون ذكر دار نشر، مصر، 2000، ص 129.

<sup>3</sup> - د/صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 293.

<sup>4</sup> - محمود عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 80.

ومن أسس ومعايير ترقية العاملين: الترقية على أساس الكفاءة، وعلى أساس الأقدمية، وعلى أساس الكفاءة والأقدمية معاً.

الجدول رقم 2-2: الحوافز المادية الإيجابية

الحوافز الإيجابية	الفردية	الجماعية
المادية	- ربط الأجر بالإنتاج؛ - المكافآت التشجيعية؛ - العلاوات الاستثنائية.	- المشاركة في الأرباح؛ - التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة؛ - تقديم وجبات غذائية؛ - إسكان العاملين؛ - نظم المعاشات.

المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دارقنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 408-409.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن الحوافز المادية الإيجابية ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى

ب – الحوافز المادية السلبية

إن الحوافز إذا استطاعت أن تشبع حاجات مهنية لدى الفرد فإن تأثيرها يعتبر إيجابياً وتؤدي إلى السرور والرضا، أما إذا لم تشبع بعض الحاجات لدى الفرد تأثيرها يعتبر سلبياً وتؤدي إلى ما لا يسر الفرد، لذلك فالحوافز السلبية في ميدان الصناعة والعمل هي عبارة عن وسائل احتفاظ الإدارة بخط الرجعة لضمان الإنتاج، وضماناً لأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد وهذه الوسائل عادة تعتبر من قبيل الجزاءات والعقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم<sup>1</sup>، أو من مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة كمحددات لضبط الرقابة على تصرفات العاملين الخاطئة في العمل لعدم التزامهم بالسلوكيات الحسنة أو لعدم التزامهم بفلسفة ولائحة ونظام المنظمة<sup>2</sup>، وهي تشمل أنواع

<sup>1</sup> - صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 28.

<sup>2</sup> - خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 129.

التهديد والعقاب وتسعى من خلال ذلك إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

وتتمثل الحوافز المادية السلبية في الخصم من الأجر والحرمان من العلاوة والحرمان من الترقية، فإذا زادت درجة التقصير زادت العقوبة إلى التنزيل إلى الدرجة الأدنى من درجات الإدارة، أما إذا تطور التقصير إلى الانحراف كانت العقوبة التسريح.

الجدول رقم 2-3: الحوافز المادية السلبية

الحوافز السلبية	الفردية	الجماعية
المادية	-الخصم من الراتب -الحرمان من العلاوات -الوقف عن العمل -تأخير الترقية -خفض الراتب -خفض الدرجة -الحرمان من المكافآت	-حرمان الجماعة من المكافآت -التشجيعية -حرمان الجماعة من المميزات -المادية لباقي الجماعات

المصدر: محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دارقنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 408-409

ومن خلال الجدول نلاحظ تنوع في الحوافز السلبية وذلك لأن لها أهمية كبيرة في المؤسسة، وقد دلت الدراسات والتجارب التي أجريت في هذا المجال إلى أن الحافز السلبى يؤدي إلى إنتاجية أعلى في مدى قصير.

### المبحث الثالث: أهمية الحوافز المادية في تنمية الإبداع الإداري

إن الحاجة إلى الإبداع في المؤسسة هي مسألة أساسية تفرض التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة، ونظراً لأهميته الكبيرة أصبح الحافز المادي ضروري للعامل وجزء لا يتجزأ في تنمية الإبداع الإداري.

#### المطلب الأول: علاقة الحوافز للإبداع الإداري

يمكن للمنظمة أن تعتمد على الإبداع من أجل تنفيذ عملية التحفيز ومنح الحوافز المناسبة، ويظهر ذلك كما يلي:

المقترحات : تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات وأفكار جديدة حول موضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تصميم منتج جديد وغيرها.<sup>1</sup>

المسابقات :تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بمشكلات العمل، وتحفز الفرد على ذلك.<sup>2</sup>

الكفاءات والمهارات الشخصية: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية للفرد.

ومن هنا نستخلص أن التحفيز بشكل عام و التحفيز المادي بشكل خاص يلعب دورا مهما في تشجيع العامل، كونه يعتبر الوسيلة المثلى التي تؤدي به إلى خلق الإبداع .

#### المطلب الثاني: دور الرئيس في خلق الإبداع

هناك نوع من الحوافز يتوقف تطبيقه وفعالته وإفادة العاملين والمنظمة منه على الأسلوب والنمط القيادي للمدير-الرئيس-، فالحوافز التي ترصد للأداء المتميز والسلوك الإبداعي مثلا، لا يتوقع أن

<sup>1</sup> - مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 52.

<sup>2</sup> - حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة: أصولها وأساليبها وإصلاحها، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص-ص،

يكون لها تأثير كبير إذا كان المدير نفسه يسير وفق أسلوب تقليدي أو يرفض التجديد أو التغيير أو الذي لا يهتم لمجهودات العاملين نحو الإبداع أو يخاف من الإبداع أو من منافسة رؤوسيه.

في حين يحدث العكس في حال المدير المجدد الذي يفكر بطريقة مرنة ومبدعة والمشارك لأراء رؤوسيه ويدرس مقترحاتهم ويعمل على تنفيذ أفضلها، فمثل هذا المدير يشجع العاملين على النمو والتطور يشجع جواً ومناخاً محفز على مستويات الأداء الأفضل بين العاملين للحصول على الحوافز الموضوعية لذلك فيتحقق الهدف من تلك الحوافز.<sup>1</sup>

وكإضافة لما سبق يمكن الاعتماد على ما يلي:

-تعليم المرؤوسين نظام الكايزن KAISEN أي التحسين المستمر والذي يعني إدخال تحسينات حتى ولو كانت صغيرة وبسيطة على طرق العمل والمنتجات والخدمات بشكل دائم.<sup>2</sup>

وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ما تصبو إليه من تنمية وتطوير الإبداع لدى العاملين عليها تجنب المعوقات التنظيمية التالية:

-العمل على حفظ استقرار الوضع الاجتماعي وتجنب خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يلزمها التغيير.

-عدم الرغبة في التغيير بسبب التكاليف التي قد يفرضها.

-بقاء وجمود الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما صاحب ذلك من

رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

وقد أضيف بعض المعوقات الأخرى وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتیاد على الأساليب المألوفة، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.

<sup>1</sup> - عبدالرحمن بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص56.

<sup>2</sup> - حياة عبد الباقي، عبدالعزيز عبدوس، "دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد العاشر، العدد الأول، الجزائر، 2017، ص 276.

## المطلب الثالث:علاقة الحوافز المادية بالإبداع الإداري

تلعب الحوافز المادية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري، فالحوافز المادية كالمكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه<sup>1</sup>.

والفرد عندما يكافئ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل، أولا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالإحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

<sup>1</sup> - محمد هيكل، أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الرابع، القاهرة، مصر، 1999، ص28.

## خلاصة الفصل الثاني

تعتبر الحوافز المادية من أكثر الحوافز أهمية في إشباع الحاجات الإنسانية والتي تهدف لتطوير مهاراته وقدراته أملا في تحسين مستويات الأداء وتعزيز قوة الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، مما يؤدي إلى تحقيق غاياتها المسطرة، كما أن الحوافز المادية تنمي الإبداع ويساعد في استثمار طاقة المهوبين. وتؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة كونه ركيزة التنمية والتطوير.

الفصل الثالث: دراسة  
حالة واقع الحوافز  
المادية بمديرية الضرائب  
لولاية عين تموشنت  
ودورها في تشجيع  
الإبداع الإداري



## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

### الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

#### تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصلين السابقين إلى دراسة النظرية للإبداع الإداري والحوافز المادية، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع الحوافز المادية و الإبداع الإداري بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت باعتبارها تمثل جزءا من المؤسسات الإدارية الخاضعة لقانون الوظيفة العمومية، وفي سبيل معرفة كيفية سير عمليات الإبداع والتحفيز بالمديرية محل الدراسة فيما يخص مختلف فئات الموظفين، بحيث أننا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت تحت عنوان:

- المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت**
- المبحث الثاني: سيرورة الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت**
- المبحث الثالث: واقع الحوافز المادية لدى العاملين في مديرية الضرائب لعين تموشنت**

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

**المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب " عين تموشنت".**  
سنطرق في هذا الفصل بتقديم ميدان الدراسة، والمتمثل في مديرية الضرائب بعين تموشنت، وذلك بالتعرض إلى نبذة تاريخية، الهيكل التنظيمي للمديرية والهيكل التابعة لها، المهام، كذلك التعريف بالمديرية الفرعية للوسائل و ذكر مهامها وأيضا مهام مكتب المستخدمين والتكوين.

### المطلب الأول: التعريف بالهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب " عين تموشنت"

سنناول توصيف عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت مع التعريف بهيكلها التنظيمي وذكر اختصاصات مصالحها.

#### أولا. نبذة تاريخية:

إن مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت كانت تابعة سابقا لمديرية الضرائب لولاية سيدي بلعباس وكانت تسمى مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد (عين تموشنت) في سنة 1984 إلى غاية إنشاء المديرية الولائية حسب المرسوم التنفيذي رقم 60.91 المؤرخ في 1991/02/23، وبذلك أصبحت لولاية عين تموشنت مديرية خاصة بها. كما طرأ على مديرية الضرائب عدة تعديلات وهذا ما سنلاحظه في العنصر الموالي الخاص بهيكلها التنظيمي.

#### ثانيا. الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب " عين تموشنت":

وحسب القرار الوزاري المشترك<sup>1</sup> اتضم مديريةية الضرائب للولاية المديرية الفرعية التالية:

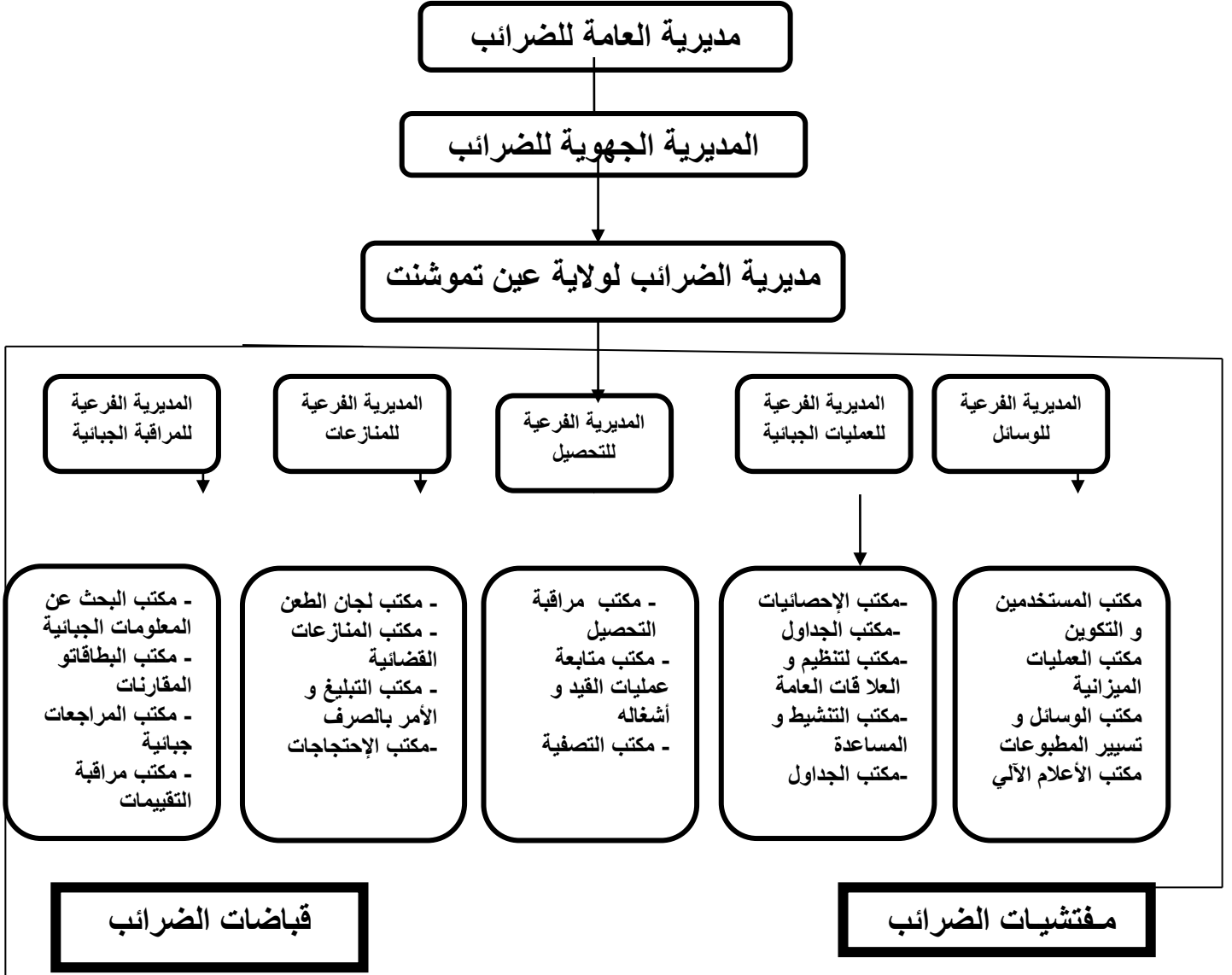
- المديرية الفرعية للوسائل (مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، مكتب الإعلام الآلي)؛
- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية (مكتب الجداول، مكتب التنظيم والعلاقات العامة، مكتب التنشيط والمساعدة، مكتب الإحصائيات).
- المديرية الفرعية للمنازعات (مكتب لجان طعن، مكتب المنازعات القضائية، مكتب التبليغ والأمر بالصرف، مكتب الاحتجاجات).
- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية (مكتب البحث عن المعلومات الجبائية، مكتب البطاقات والمقارنات، مكتب المراجعات الجبائية، مكتب مراقبة التقييمات).

<sup>1</sup> - قرار الوزاري مشترك مؤرخ في 2009/02/21

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

- المديرية الفرعية للتحصيل (مكتب مراقبة التحصيل، مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله، مكتب التصفية). و هذا ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم (1/3): يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لعين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مديريةية الضرائب لولاية عين تموشنت

ثالثا. اختصاصات مصالح مديريةية الضرائب لولاية "عين تموشنت"

تتمثل اختصاصات مديريةية الضرائب في:

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية و التكوين، و إنجاز أعمال ضبط التعداد و ترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
  - تنفيذ العمليات الميزانية، و تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
  - تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
  - إعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.
  - تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب .
- حيث تتمثل المهام الأساسية لمديرية الضرائب في تسيير مديرياتها الفرعية الخمسة التي تبرز مصالحها ومكاتبها من خلال الشرح الواضح والمفصل لكل المهام المسندة لوظائفها والصادر في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 2009/09/12 في الجريدة الرسمية العدد 20 لسنة 2009.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للمديرية الفرعية للوسائل

حتى يتسنى لأي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة ومهما اختلفت طبيعتها القانونية أن تهتم بموردها البشري باعتباره العمود الفقري لسير المهام على أكمل وجه وذات مستوى أداء أفضل، ويتم ذلك من خلال تواجد مصلحة تتكفل بذلك المورد البشري متمثلة في إدارة الموارد البشرية، رغم إختلاف تسميات الجهات المختصة، فالمهم هو الهدف من وراء إنشائها.

### أولا. التعريف بالهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل

- و تكلف لا سيما بما يأتي:
- تسيير شؤون المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
  - السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
  - وتتكون المديرية الفرعية للوسائل من أربعة مكاتب وهي:  
(أ) -مكتب المستخدمين والتكوين، ويكلف لا سيما بما يأتي:  
-السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

- انجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- كما تعتبر مصلحة إدارة شؤون المستخدمين الوظيفة المركزية في وظائف تسيير الموارد البشرية ومن مهامها الأساسية الأخرى مايلي:
- تسيير الامتيازات الاجتماعية.
- تقييم وترتيب المناصب.
- تطبيق ومتابعة القوانين والأنظمة، كالعطل والغيابات وظروف العمل.
- تسيير الحياة المهنية "الترسيم، الترقية".
- تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية.
- كما تغطي المجالات ذات الطابع الاقتصادي والمالي:
- إعداد ومتابعة الراتب.
- تسيير العلاوات والمنح.
- إعداد ومتابعة أنظمة الإعلام الآلي الخاصة بالتسيير.
- متابعة اقتطاعات الضمان الاجتماعي .

(ب)-مكتب عمليات الميزانية، و يكلف لا سيما بما يأتي:

- القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية
- تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
- تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

(ت)-مكتب الوسائل و تسيير المطبوعات و الأرشيف، و يكلف لا سيما بما يأتي:

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشف كل المصالح التابعة لمديرية الضرائب.
- تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

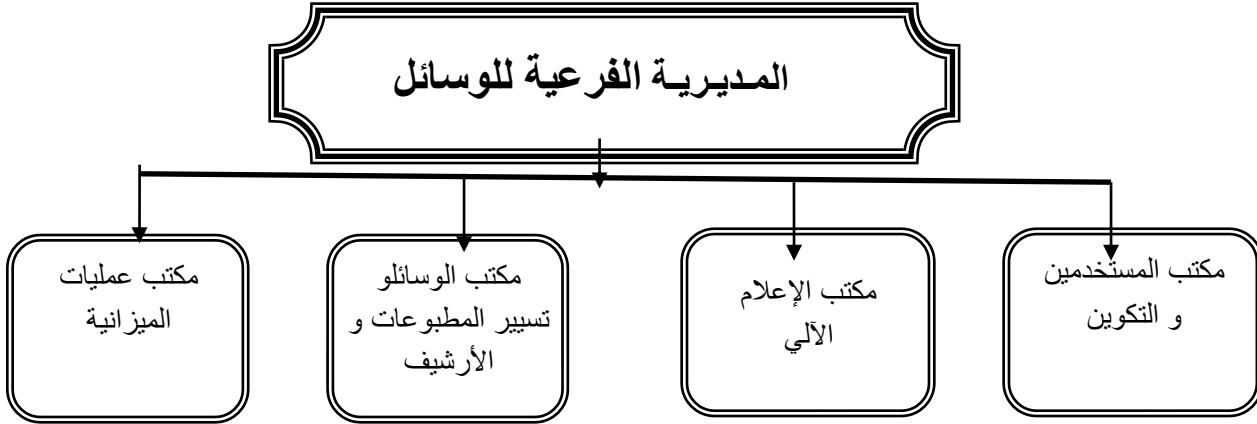
(ث)-مكتب الإعلام الآلي، و يكلف لا سيما بما يأتي:

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

وهنا شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت.

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

### الشكل رقم (2/3) يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

### ثانيا. التعريف بمكتب المستخدمين والتكوين ومهامه:

من أجل سيرورة نشاط مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، وتحقيق أهدافها من تحصيل أكبر جباية ممكنة لتمويل الخزينة العمومية والتقليل من حالات التهرب الضريبي، فإن المديرية تعتمد على موارد بشرية من مختلف المستويات والأعمار ويشرف على تسيير شؤونهم رئيس مكتب المستخدمين والتكوين تحت إشراف مدير فرعي للوسائل، حيث يعد مكتب المستخدمين والتكوين من أهم المصالح وهذا نظرا لما يكتسبه من دور كبير في كسب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها.

حيث يتكون من رئيس مكتب ومساعديه المتمثلين في:

- مفتش الضرائب(01)، عون معاينة(01)، متصرف(01)، ملحق إداري رئيسي(01)، تقني في الإعلام الآلي(01) ومعاون تقني في الإعلام الآلي(01).

### - مهام موظفي مكتب المستخدمين والتكوين:

- حيث تتمثل مهامهم الأساسية في مايلي:
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المديرية.
- استقبال طلبات التوظيف وتفرغها وأرشفتها.
- متابعة إجراءات التعيين للموظفين الذين تم اختيارهم.
- أرشفة والاحتفاظ بالسجلات والوثائق المتعلقة بالموظفين.
- مراقبة الدوام من حيث المغادات والإجازات.
- حوسبة جميع البيانات الخاصة بالموظفين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

- متابعة المعاملات الخاصة بالموظفين مع الجهات ذات العلاقة واستكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة.
- تنفيذ قرارات المدير.
- إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- إعداد المسار الوظيفي لكل موظف.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمديرية.
- متابعة أعمال التقييم بالتعاون مع المقيمين وتقديم المشورة الفنية خلال عمليات التقييم.
- تحديد نتائج التقييم وتحديد الاحتياجات الخاصة للموظفين.
- تحديد برامج التكوين وتطوير المهارات الشخصية والفنية والإدارية الخاصة للموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء.
- سد الثغرات المتوقعة من خلال التنبؤ المسبق لسد الثغرات في الموارد البشرية الخاصة بالمديرية (تقاعد، ترك عمل، استقالة مبكرة، استغناء عن خدمات، ... الخ).
- كما تقوم المصلحة بإعداد كشف خاص بتقسيم المستخدمين من ناحية التوظيف وإعداد المقررات وعقود العمل بأنواعها ومتابعة ملفات المستخدمين بانتظام والتنقيط والغيابات والتأخر عن أوقات العمل والعطل سواء كانت مدفوعة الأجر أو غير مدفوعة الأجر أو مرضية وتعويضات الأجور كما تقوم بإعداد المقررات ومتابعتها.
- كما يمكن للموظف الاستفادة من المنح الخاصة وكذا التعويضات كما تسهر على منحهم حقوقهم القانونية كتسجيلهم في الضمان الاجتماعي.
- إعداد الشارات للموظفين،
- إعداد البطاقات المهنية لجميع الموظفين المرسمين ويتم إمضاؤها من قبل المدير الولائي لمديرية الضرائب لعين تموشنت،
- إعداد بطاقات الانتداب الخاصة بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية.
- متابعة تكوين الموظفين.

### المبحث الثاني: سيرورة الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

تعتمد مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت في أداء مهامها على مجموعة من الموظفين والأعوان الذين يعتبرون الأداة في تقديم الخدمات، وأيضا تحصيل الجباية التي هي هدف هذه المؤسسة الضريبية، وفيما يلي سنتطرق إلى جرد كل الرتب والأسلاك التي ينتمي إليها الموظفون، التي تعد بمثابة تحفيز مادي لهم لأنها تساهم في رفع الراتب، وكذا جرد

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

وتحديد كل المناصب المتوفرة مع تعداد الموظفين إلى غاية 2019/07/31 وتوضيح أنواع أنماط توظيفهم.

- أنواع الأسلاك والرتب المنتمية للموظفين وأنواع المناصب والوظائف بمديرية الضرائب "بعين تموشنت"؛
- تعداد الموظفين إلى غاية 2019/07/31؛
- أنواع أنماط التوظيف.

### المطلب الأول: أنواع الأسلاك والرتب المنتمية للموظفين وأنواع المناصب والوظائف بمديرية الضرائب "عين تموشنت".

ولتبيان أهمية المورد البشري قمنا بجرد كل الرتب المعتمدة في مديرية الضرائب والتي تقدر ب 43 رتبة، وهو ما يبين مدى تعقد و اختلاف النشاطات الموكلة لموظفي الضرائب و مدى حرص الإدارة على توصيفها بكل دقة، واعتمادها على ترسانة قانونية خاصة، تتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق لـ 29 نوفمبر سنة 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، و المرسوم التنفيذي رقم 08-04 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 جانفي سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المرسوم التنفيذي رقم 08-05 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 جانفي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات والحجاب وكذا المرسوم التنفيذي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، الذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

أولاً. أنواع الأسلاك والرتب الخاصة بالموظفين والأعوان المتعاقدين: وتشمل:

- أ- فئة الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية؛
- ب- فئة الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة؛
- ت- فئة العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب؛
- ث- فئة العمال المتعاقدين.



## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

ثانيا. جرد كل المناصب العليا بمديرية الضرائب "عين تموشنت":

كما قمنا بجرد كل المناصب المتوفرة لدى مديرية الضرائب والتي تقدر ب22 منصبا مختلفا، و هو ما يبين أيضا مدى تشعب و تنوع الوظائف التي تحتاج إليها المديرية الولائية للضرائب، و قد تم تجميعها في الجدول التالي:

جدول رقم (1/3): يبين مختلف المناصب المعتمدة في المديرية الولائية للضرائب

المنصب الأعلى	رقم
مدير	01
مدير فرعي	02
رئيس مكتب	03
رئيس مفتشية	04
قابض صنف 1	05
قابض صنف 2	06
قابض خارج التصنيف	07
وكيل مفوض صنف 1	08
وكيل مفوض صنف 2	09
وكيل مفوض خارج التصنيف	10
رئيس مصلحة بالمفتشية	11
رئيس مصلحة قباضة خارج التصنيف	12
رئيس مصلحة قباضة صنف 1	13
رئيس مصلحة قباضة صنف 2	14
رئيس مصلحة قباضة صنف 3	15
رئيس فرقة التقييمات	16
رئيس فرقة التحقيقات	17
مقيم	18
محقق	19
أمين الصندوق	20
رئيس مصلحة داخلية	21
رئيس الحظيرة	22

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب

الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

**المطلب الثاني: أنماط التوظيف بمديرية الضرائب عين تموشنت**  
لقد قامت مديرية الضرائب عين تموشنت بإنجاز عمليات تحفيز لسنة 2018 وذلك بمختلف أنماط التوظيف سواء داخلي أو خارجي، وقد بلغ عدد المناصب المتوقع شغلها بالنسبة لهذه السنة المعنية ما يساوي 65 منصبا، منها 24 منصب عمل خاص بالتوظيف الخارجي و34 منصب عمل خاص بالتوظيف الداخلي، والجدول التالي يوضح لنا ذلك:

**الجدول رقم (2/3): طرق التوظيف وعدد العمليات التوظيفية التي قامت بها مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت لسنة 2018:**

المجموع	توظيف داخلي		توظيف خارجي			عدد المناصب
	ترقية اختيارية	امتحان مهني	على أساس الفحص المهني	على أساس الاختبار	على أساس الشهادة	
65	16	24	03	04	18	

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على وثائق المصلحة.  
**التعليق:** نستخلص من الجدول (2/3) أن التوظيف الخارجي كان أقل من التوظيف الداخلي سنة 2018

**الجدول رقم (3/3): عدد الموظفين بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت إلى غاية 2018/12/31.**

المجموع	إناث	ذكور	عدد المناصب
316	134	182	

**المصدر:** مصلحة المستخدمين والتكوين التابعة لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

**التعليق:** نستخلص من الجدول (3/3) أن عدد الموظفين إناث كان أقل من عدد الموظفين ذكور سنة 2018

**المطلب الثالث: تعداد الموظفين إلى غاية 2019/07/31**  
في هذا المطلب سنوضح تعداد الموظفين على حسب ما يلي:

### أولاً: تعداد الموارد البشرية:

لقد تم الاعتماد في الدراسة على البيانات التاريخية لمدة 8 سنوات (2010-2019) وذلك لتحديد التوجه العام للمديرية في إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، حالات ترك الخدمة، معدلات الدوران والغياب مع مراعاة إعادة الهيكلة المسطرة و التي بدأت بفتح مركز الضرائب في ماي 2013.

### 1. التعداد حسب الفئات المهنية و الجنس (عند 2019/07/31)

جدول رقم (4/3) يبين التعداد حسب الفئات المهنية و الجنس

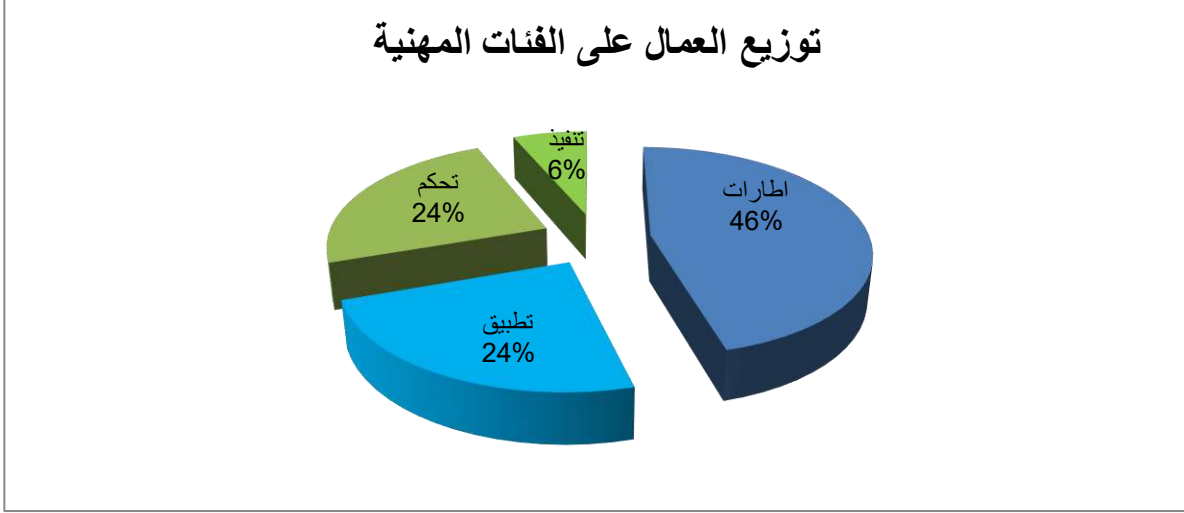
تعداد العمال حسب الفئات العمرية									
إطارات أكبر من 11	النسبة %	تطبيق 9-10	النسبة %	تحكم 7-8	النسبة %	تنفيذ 1-6	النسبة %	المجموع	نسبة التمثيل %
85	45.70	45	24.19	40	21.51	16	8.60	186	60.00
57	45.97	29	23.39	34	27.42	4	3.23	124	40.00
142	45.81	74	23.87	74	23.87	20	6.45	310	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

**التعليق:** يتبين من خلال الجدول الوارد أعلاه أن نسبة الاطارات هي أعلى نسبة مقارنة بأعوان التحكم وأعوان التطبيق، وتمثل نسبة الموظفين في تصنيف التنفيذ أضعف نسبة. الجدول يوضحه الشكل التالي :

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

شكل رقم (3/3) يبين تعداد العمال حسب الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

### 2. التعداد حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (5/3) يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

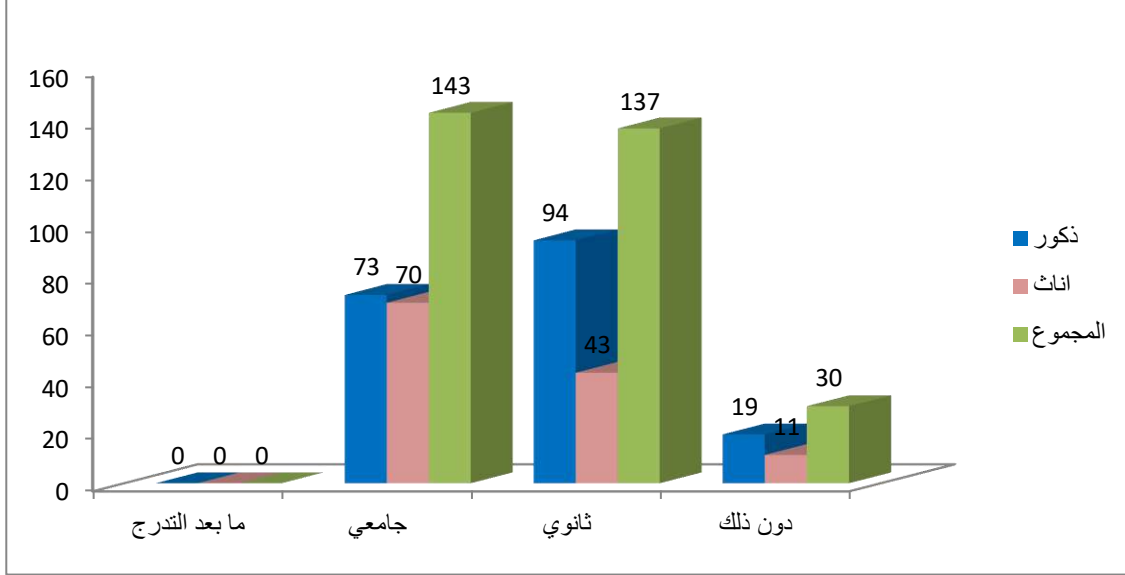
المجموع	دون ذلك	ثانوي	جامعي	ما بعد التخرج	
186	19	94	73	0	ذكور
124	11	43	70	0	إناث
310	30	137	143	0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية  
التعليق: نستخلص من الجدول (5/3) والشكل (4/3) أن مجموع العمال ذكور أكثر من العمال إناث

ولدينا الشكل الآتي يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

شكل رقم (4/3) يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

### ثانيا. هرم الأعمار

#### 1. تعداد العمال حسب الفئات العمرية

جدول رقم (6/3) يبين تعداد العمال حسب الفئات العمرية والمهنية

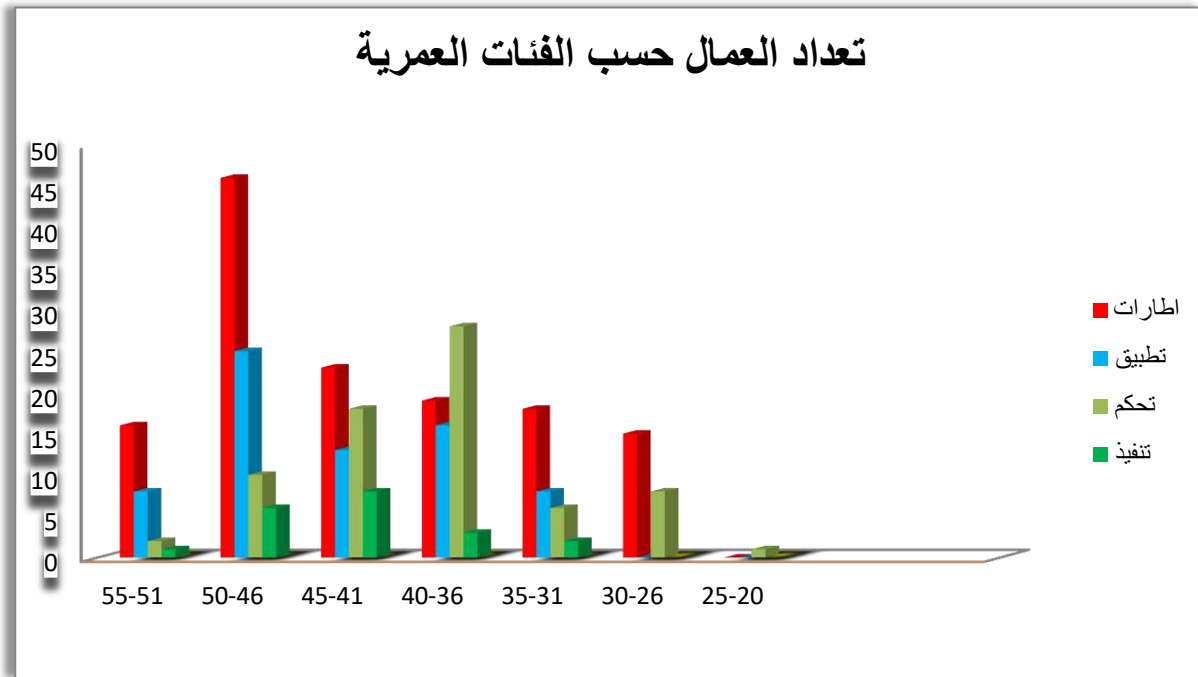
المجموع	60+	60-56	55-51	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	25-20	
142	1	4	16	46	23	19	18	15	0	اطارات
74	0	4	8	25	13	16	8	0	0	تطبيق
74	0	1	2	10	18	28	6	8	1	تحكم
20	0	0	1	6	8	3	2	0	0	تنفيذ
310	1	9	27	87	62	66	34	23	1	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

التعليق : يمكن التوضيح عن طريق الشكلين التاليين:

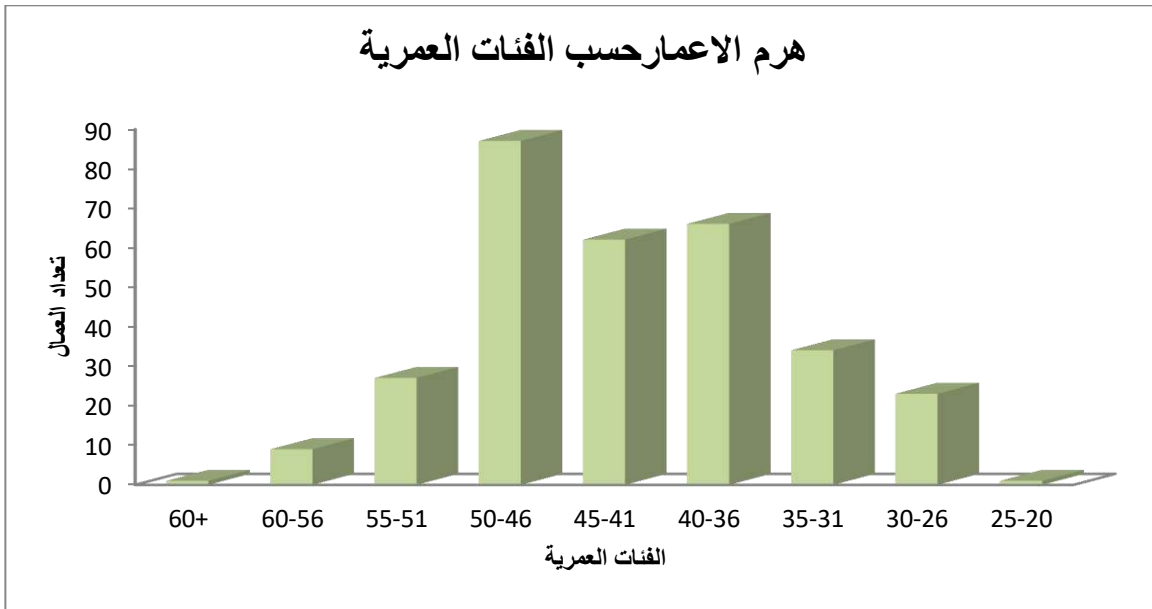
شكل رقم (5/3) يبين تعداد العمال حسب الفئات العمرية و المهنية

الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

شكل رقم (6/3) يبين تعداد العمال حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

**التعليق:** متوسط عمر التعداد بتاريخ 31 جويلية 2019 هو 44 سنة و 11 شهرا و 28 يوما، وهو ما يوحي بقلة العناصر الشابة و كثرة الفئات الوسطية مما يخلق مشاكل في الترقية. كما

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

على المديرية الحذر من تخفيض التوظيف حتى تضمن استخلاف العناصر التي ستترك الخدمة و تعطيها الوقت الكامل للاحتكاك بالعناصر ذات الخبرة.

### 2. هرم الأقدمية

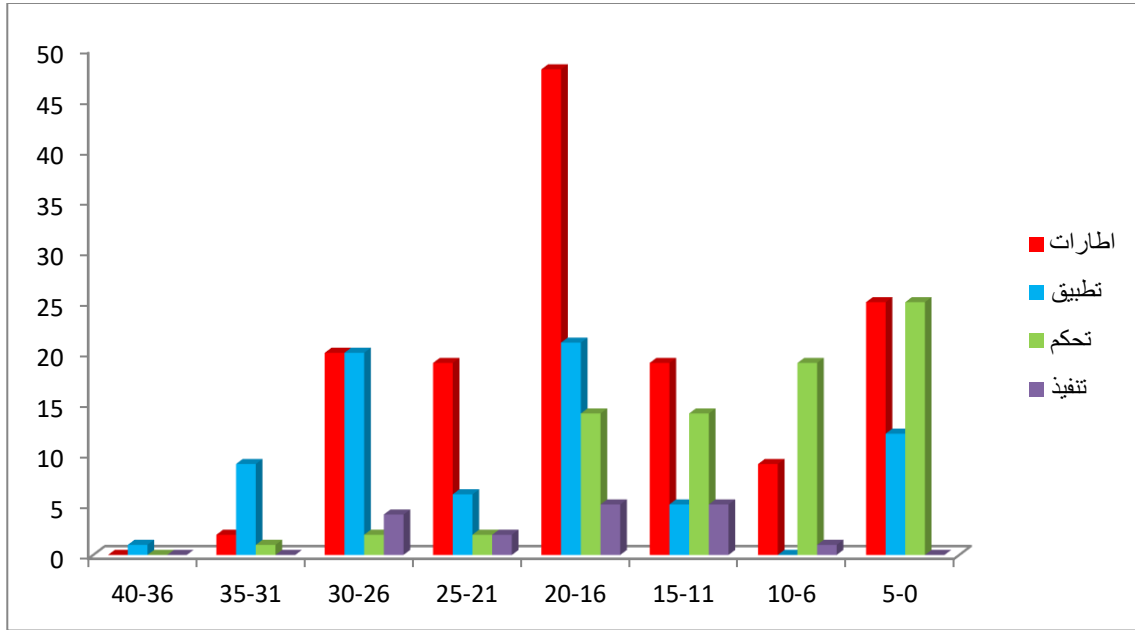
جدول رقم (7/3) يبين تعداد العمال حسب الفئات العمرية

المجموع	40-36	35-31	30-26	25-21	20-16	15-11	10-6	5-0	
142	0	2	20	19	48	19	9	25	اطارات
74	1	9	20	6	21	5	0	12	تطبيق
77	0	1	2	2	14	14	19	25	تحكم
17	0	0	4	2	5	5	1	0	تنفيذ
310	1	12	46	29	88	43	29	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

يمكن توضيح الجدول من خلال الشكلين التاليين:

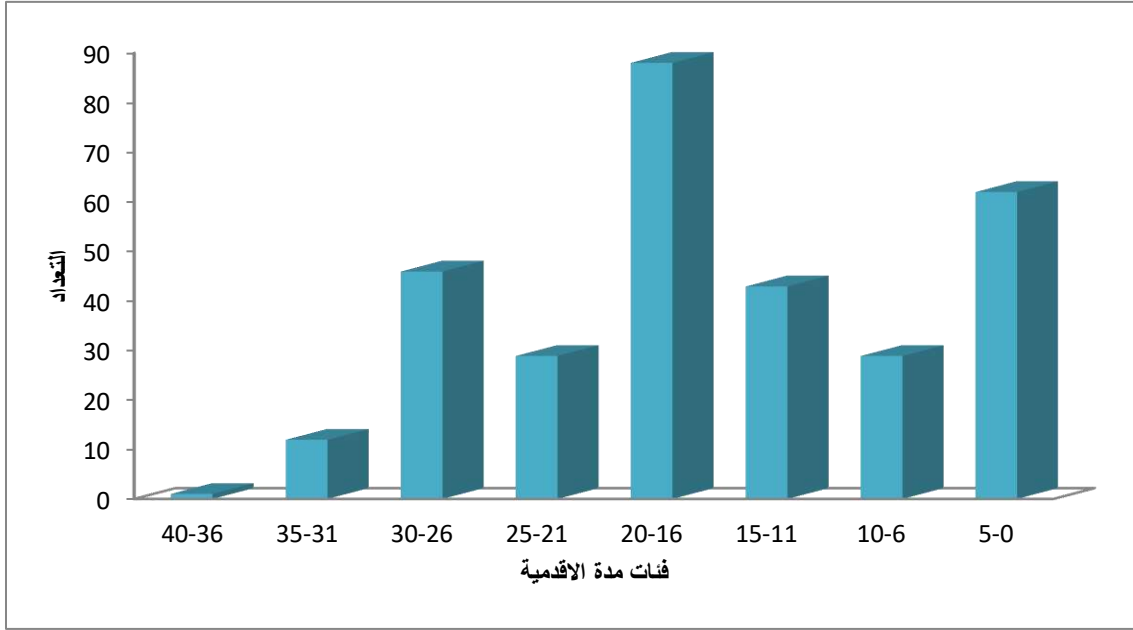
شكل رقم (7/3) يبين تعداد العمال حسب فئات الأقدمية والفئات المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

شكل رقم (8/3) يبين تعداد العمال حسب فئات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

**التعليق:** نستخلص من الجدول (7/3) و الشكليين (7/3) و(8/3) أن فئة الأقدمية تتزايد إلى 20 سنة ثم تتناقص مع مرور السنوات ، وهو ما يوحي بقلة العناصر الشابة و كثرة الفئات الوسطية .

### المبحث الثالث: واقع الحوافز المادية لدى العاملين في مديرية الضرائب لعين تموشنت

على الإدارة القيام بتحديد نوعية الحاجات المراد إشباعها، حيث تختلف هذه الأخيرة من فرد إلى آخر، فقد يرغب البعض في تغطية عجزه المالي من خلال المطالبة بالزيادة في معدل الأجر، وقد يتجه البعض الآخر للمطالبة بتوفير خدمات صحية ذات مستوى عالي، في حين قد تكون مطالب البعض غير ذلك، حيث يدعون إلى ضرورة تخصيص رحلات ترفيهية تساعد في الرفع من معنوياتهم وتنمية إبداعهم.

**المطلب الأول: مساهمة مديرية الضرائب في تحفيز عمالها ماديا**



## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

تقوم مديرية الضرائب بمنح مجموعة من الحوافز المادية و التي تساهم إلى حد ما في تشجيع و دفع الأفراد إلى تحقيق أهدافها، ويمكن إظهار ذلك فيما يلي:

### الأجر وملحقاته:

تقوم المديرية بدفع أجور العمال، وهو يمثل أول و أكبر حافز للعمال و تتكون هذه الكتلة من الأجر القاعدي، المنح والمكافآت والأعباء الاجتماعية والضريبية، و يمكن توضيحها كما يلي:

1-الأجر القاعدي: هو المقابل المالي لوقت العمل في الشهر و يظهر بمعدل 165سا التي تقابل 22 يوم مفتوح من العمل خلال الشهر، ويمنح وفق الرتبة الوظيفية.

2-المنح المقدمة للأفراد: تقدم المديرية للعاملين منح متنوعة، منها:

(أ) المنح المرتبطة بالعمل: وهي منح أو علاوات بسبب أقدمية العامل، العمل التناوبي، خطر المهنة وغيرهما، ويمكن إظهار هذه المنح فيما يلي:

-منحة الخبرة المهنية: تخصص هذه المنحة للعاملين للمؤسسة ذوي الخبرة المهنية المكتسبة لفترة زمنية معتبرة

-منحة المسؤولية: تمنح هذه المنحة لعمال الإطارات العليا، المساعدين، المدير العام.

-منحة العمل الدائم: تمنح هذه المنحة حسب الخضوع المفروض سواء عن طريق التنظيم الإداري للعمل الساري أو حسب طبيعة المهام المرتبطة لبعض مناصب العمل.

-منحة العمل التناوبي : يفرضه التنظيم الإداري للعمل الموضع من قبل المؤسسة لبعض النشاطات التي تتطلب فيها استمرارية للخدمة.

-منحة العطلة السنوية : يساوي تعويض العطلة السنوية 1/2 من مجموع الأجر الذي يتقاضاه العمال خلال السنة المرجعية.

-منحة تعويض الضرر تغطي هذه المنحة المساويء المرتبطة بالتعب والخطر.

-علاوة المر دودية: تهدف علاوة المر دودية إلى توزيع أرباح إنتاجية العمال الذين ساهموا فيها وقدموا مجهودا تحسین نوعية الخدمة.

-منحة الإنابة و الاستخلاف: يمكن للمؤسسة اللجوء إلى عامل يشغل مؤقتا.

(ب) المنح التي لها صفة تعويضية لأعباء الأفراد:

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

-المنحة التعويضية لمصاريف المهمات ومصاريف التنقل.

-منحة الوجبة الغذائية.

-منحة النقل.

### المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية المقدمة للعامل في مديرية الضرائب

تسعى المؤسسة من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية الى توفير الراحة و رفاهية العاملين و ذلك من خلال رفع المستوى المعيشي و يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

#### أ)-الخدمات الاجتماعية المقدمة في شكل منح:

الخدمات الاجتماعية التي تأتي في شكل منح: وهي متنوعة أهمها:

-أجرة الزوجة الماكثة بالبيت.

-النفقة المدرسية: 5.000 دج.

-نفقة الزواج: 50.000 دج.

-نفقة الجنازة: 70.000 دج، إذا كان المتوفي موظف بمديرية الضرائب، أما إذا كان المتوفي أحد والدي الموظف فيستحق الموظف نفقة تقدر ب: 40.000 دج.

-نفقة الولادة: 5.000 دج.

-نفقة الختان: 3.000 دج.

#### ب)- الخدمات الاجتماعية التي تأتي في شكل توفير خدمة:

- قرض يقدم للموظف وتقدر ب 50.000 دج على أن تخصم من راتبه شهرياً مبلغ يقدر 5.000 دج حتى ينقضي الدين.

-قرض يقدر ب 150 000 دج تقدم للموظف لتسديد دفعات السكن التساهمي كقرض يتم تسديده باقتطاع مبلغ 30 000 دج كل 3 أشهر.

### المطلب الثالث: رضى الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة لهم لدى مديرية الضرائب

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

تأكدنا من خلال هذه الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، ولكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا إذا كانت الأساليب المنتهجة فيها بشكل فعال.

فعند دراستنا لواقع الحوافز المادية في هذه المديرية، وجدنا أن أفرادها غير راضيين عنها باستثناء البعض منها مؤكدين على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة و خاصة عدم وجود العدالة في منحها، وأنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية، ونتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المادية المقدمة لهم نجد أنها تنعكس سلبا على ولائهم للمؤسسة و كذلك على مستوى الإبداع لديهم، وهذا من خلال استعداد أغلبية العاملين لترك العمل في المؤسسة في حال وجود وظائف أخرى في مؤسسة أخرى، وكذلك كثرة النزاعات في المؤسسة وذلك ناتج عن عدم إحساسهم بوجود الإنصاف في منح الحوافز المادية وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العمال وبالتالي عدم وجود مستوى إبداع عال. وهو ما يلخصه الجدول رقم (3- ) الذي يمثل قيمة الأجر والمردودية التي يحصل عليها الموظف في مديرية الضرائب حسب التصنيف المهني والتي تم الحصول عليها من مكتب عمليات الميزانية بالمديرية بطريقة تحفظية وذلك بحجة السر المهني.

ومنه فالحوافز المادية لحد الآن تعتبر غير فعالة لدى مديرية الضرائب وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

### الجدول رقم (8/3): الأجر والمردودية حسب التصنيف المهني في مديرية الضرائب

لعين تموشنت

التعداد	الإطارات	أعوان تطبيق	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
142	74	74	20	
الأجور	[35000]	[20000]	[15000]	[9000]
	[60000]	[30000]	[25000]	[14000]
مردودية ثلاثية	[28000]	[20000]	[15000]	[6000]
	[38000]	[26000]	[18000]	[10000]
مردودية سداسية	[70000]	[50000]	[35000]	[20000]
	[140000]	[70000]	[45000]	[30000]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المتوفرة بالمديرية

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة الأجر والمردودية المحصل عليها لا تعبر عن القيمة الحقيقية للجهود المبذولة مع العلم أن مديرية الضرائب تتبع نظام الوظيف العمومي الذي

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

يتصف برداءة الأجر والمردودية، كما أن مدة شغل الوظيفة بالنسبة لأغلب العاملين تتجاوز 10 سنوات فما فوق، الأمر الذي يؤثر على مستوى الإبداع لدى الأفراد العاملين بالمديرية. ومن خلال التربص الذي قمت به في المديرية عبر لي عدة مسؤولين و موظفين (دون ذكر مهامهم) بأن الحوافز المادية سواء كانت أجور أو مردوديات لا تساهم في خلق الإبداع.

### خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في الفصل التطبيقي للتعريف بالجهة التي استقبلتنا خلال أيام التربص بغية استكمال متطلبات الدراسة بخصوص دراسة ميدانية في مديرية الضرائب بعين تموشنت، وقمنا بالتعريف بمديرية الضرائب ومديرياتها الفرعية وهي خمسة مديريات فرعية، وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي، كما قمنا بتعريف المصالح الخارجية والمستحدثة لإدارة الضرائب، والمتمثلة في مركز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب والبالغ عددها أربعة مع تمثيل الهيكل التنظيمي، وذكر المهام المخولة لكل منها، ولغرض تحليل وضعية الحوافز المادية و دورها في تنمية الإبداع لدى مديرية الضرائب.

## الفصل الثالث: دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت ودورها في تشجيع الإبداع الإداري

ولقد تبين لنا من خلال الدراسة والمعطيات المستمدة من المديرية الولائية للضرائب ومصالحها الخارجية، أن الحوافز المادية شبه منعدمة في المديرية، وذلك بسبب عدم فعاليتها وقدرتها على تحقيق هذه الغاية.

وفي إطار ذلك يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في تحقيق التنمية المطلوبة للموظفين:

-لا يمكن أن ينتقل إبداع الموظفين بإعتباره طاقة داخلية من حالة السكون إلى حالة الحركة إلا باعتماد مجموعة من مؤثرات البيئة المحيطة على رأسها الحوافز المادية.

-مهما بلغت شدة الإبداع التي يتوفر عليها الموظف، ومهما كانت درجة إستعداده للعمل كبيرة، لا يمكن له الاحتفاظ بنفس المستوى من الفعالية دون الحصول على مقابل مادي يدعمه ويساعده في الإبداع.

-يجب التركيز على دراسة طبيعة ونوعية الإحتياجات والرغبات التي يسعى الموظفون لإشباعها دراسة علمية دقيقة.

-الاستفادة من تجارب وخبرات الدول الأجنبية التي حققتها في مجال الحوافز المادية والعمل على إسقاط النماذج الإيجابية منها بما يتوافق وخصوصية البيئة المحلية التي تعيش وتعمل فيها.

الخاتمة

العامّة

## الخاتمة

تسعى الدول جميعا لمواكبة التقدم ومحاولة الاستفادة من أساليب العصر في تحقيق الرفاهية لمواطنيها وذلك من خلال بناء نظام مؤسسي فعال على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على تحقيق آمال وطموحات شعوبها ، وحيث إن ذلك لا يتحقق إلا بجهود إبداعية معبرة عن فكر وإرادة المجتمع ومحددة لوظائفه ونظم عمله في تفاعل وتكامل مع مقومات البيئة ووفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان ، الأمر الذي يحتم على المنظمات السعي لإيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على إظهار القدرات الإبداعية للعاملين بها بشكل عام وللمديرين وصناع القرار بشكل خاص ، حيث أصبح احد مقاييس تقدم المنظمات هو ما يتوفر لأفرادها من قدرات ابتكاريه ملموسة ، وأصبح المنهج الإبداعي احد المداخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات .

من هنا أصبحت الحاجة ملحة لتشجيع العمل الإبداعي من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وتلمس المشكلات أو العوامل التي تحول دون تحقيق ذلك، ومن ثم البحث عن الحلول التي يمكن بواسطتها التغلب على تلك العوامل أو على الأقل التخفيف من آثارها، من خلال تحديد العوامل ودرجة وجودها في المنظمات العامة.

الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل.

نظرا للأهمية البالغة للحوافز أوجب على المنظمة ومسيريها البحث عن أساليب جديدة للتحفيز لا تهتم بالجوانب النفسية فقط بل تعدت ذلك إلى مراعاة الجوانب النفسية الإنسانية كأسلوب الإدارة بالأهداف، توسيع العمل وإثرائه، تأهيل وتمكين العاملين وغيرها، وذلك من أجل تحقيق رضاهم ورفاهيتهم وكسب ولأئهما يحقق زيادة في الأداء.

### النتائج المتوصل إليها:

إن الحوافز المادية المقدمة للعاملين في مديرية الضرائب لعين تموشنت لا تساهم في خلق الإبداع الإداري.

و على ضوء دراستنا هذه استخلصنا بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي :

1- العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل الإدارة للممارسات القيادية الداعمة للإبداع .

- 2- اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.
- 3- تنمية المهارات القيادية للقادة وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة كدورات في تنمية المهارات القيادية، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق العمل، ودورات في السلوك الإنساني، والاتصال.... وغيرها.
- 4- تفعيل وحدات البحث والتطوير، وإعطاء العاملين فيها الموارد اللازمة ، لاسيما الموارد البشرية منها وذلك بغرض حث العاملين على تقديم مقترحاتهم، والعمل على تطبيقها.
- 5- الاهتمام بالعاملين والعمل على تعزيز روح الإبداع لديهم عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأتهم عليها.

## آفاق الدراسة:

- دور الحوافز المادية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة الجامعات الجزائرية.
- أثر الإبداع الإداري على مستوى تمكين العاملين.
- استراتيجية الإبداع التكنولوجي و أثره على تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية بالجزائر.



قائمة

المراجع

# قائمة المراجع:

## قائمة المراجع

### 1- قائمة الكتب

01	أحمد حسن الرفاعي ، " منهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية اقتصادية "، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1996.
02	احمد العساف، مهارات القيادة وصفات القائد. الطبعة الأولى. النشر العلمي و المطابع، السعودية، 2002.
03	أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
04	أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
05	العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
06	د.محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
07	حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة : أصولها وأساليبها وإصلاحها، الطبعة الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
08	حمود خيضر كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
09	طارق السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.
10	كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2004.
11	كمال الدين حسن علي بابكر، "القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2015.
12	لطيف محمد علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
13	مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
14	موسى اللوزي، السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الأولى :دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
15	محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
16	محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
17	محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
18	محمد هيكل، أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الرابع، القاهرة، مصر، 1999.
19	محمود أبو النيل، "علم النفس الاجتماعي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1994.
20	محمود عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة،

## قائمة المراجع:

	المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
21	مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
22	نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978.
23	نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
24	نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
25	نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
26	سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
27	سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مطبعة العشري، مصر، 2009.
28	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
29	عدي عطا حمادي، "القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر، عمان، الأردن، 2013.
30	علي محمود عبد الرحيم، الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 1985.
31	عمر وصفي عقيل، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
32	عمر حسن مساد، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
33	فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1985.
34	فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
35	صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
36	صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
37	حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2003.
38	تويلا ديل، التحفيز، ترجمة بشير البرغوثي، وراجعها إبراهيم أحمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية، بدون تاريخ.
39	خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
40	خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

## 2- قائمة المذكرات و المقالات العلمية

01	الجعبري عنان، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية-دراسة تطبيقية على شركة كهرياء الخليل"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
02	الكلبي، 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.
03	النووايسة، كفى حمود عبد الله، " أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 36، العدد الأول، الأردن، 2009.
04	أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس: حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2011.
05	جبر، عبد الرحمن "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
06	د جيمس هينجر، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة وإصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004.
07	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.
08	حياة عبد الباقي، عبدالعزيز عبدوس، " دور القيادة الإدارية في تنمية وتطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد العاشر، العدد الأول، الجزائر، 2017.
09	ماهر مفلح الزيادات، زيد سليمان العدوان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية"، مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: سلسلة الدراسات الإنسانية
10	مدني عبد القادر العلاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة التاسعة، دار مكتبة جدة للنشر والتوزيع، السعودية، 2000
11	محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009
12	محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003
13	محمد بن عليين حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية

## قائمة المراجع:

التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008	
معمر داود، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية. دار الكتاب الحديث، القاهرة. مصر، 2006 .	14
سليم 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	15
عبدالرحمن بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج "، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.	16
علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007.	17
خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة العليا التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، مصر، 2002.	18

### 3-المراسيم والقوانين

قرار الوزاري مشترك مؤرخ في 2009/02/21	03
---------------------------------------	----

الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	آية قرآنية وحكم
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
[أ-خ]	المقدمة العامة
-2]	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري
[21	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
4	المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري
4	أولاً: الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
5	ثانياً: الإبداع ظاهرة إنسانية عامة
5	ثالثاً: الإبداع مهمة إستراتيجية
5	رابعاً: الإبداع عملية تنظيمية واسعة
5	المطلب الثالث: أهمية الإبداع الإداري
6	المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري، مراحل ومعوقاته
6	المطلب الأول: مستويات الإبداع الإداري
6	أولاً: - الإبداع على مستوى الفرد
7	ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة
7	ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة
8	المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري
8	المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وتحديد

8	المرحلة الثانية: مرحلة الإنتاج و تنمية الأفكار
8	المرحلة الثالثة: تحليل الأفكار
8	المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار
9	المرحلة الخامسة: تجريب الأفكار
9	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
9	أولاً: معوقات شخصية
9	ثانياً: معوقات تنظيمية
10	ثالثاً: معوقات الإبداع في الأسرة
10	رابعاً: معوقات مرتبطة بالتعليم
10	خامساً: معوقات مرتبطة بالمجتمع
11	المبحث الثالث: عناصر الإبداع الإداري وأساليب تنميته
11	المطلب الأول: عناصر الإبداع الإداري
12	أولاً: الطلاقة
12	ثانياً: المرونة
12	ثالثاً: الأصالة
12	رابعاً: القدرة على التحليل
12	خامساً: الحساسية للمشكلات
13	سادساً: القابلية للتغيير
13	سابعاً: سعة الاتصالات
13	ثامناً: روح المجازفة
13	تاسعاً: تشجيع الإبداع
13	المطلب الثاني: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري
14	أولاً- أسلوب العصف الذهني
15	ثانياً: أسلوب الأدوار أو الشخصيات الأربعة
16	ثالثاً: أسلوب القبعات وأنماط التفكير
17	رابعاً: أسلوب تحليل الشكل أو البنية



17	خامسا: أسلوب الاسترخاء الذهني والبدني
18	سادسا: أسلوب دلفي
18	سابعا: أسلوب التركيز العقلي
19	المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري
19	أولاً: التحدي
19	ثانياً: الحرية
19	ثالثاً: المصادر والموارد
19	رابعاً: سمات وصفات مجموعة العمل
19	خامساً: التشجيع التوجيهي والإشرافي
20	سادساً: الدعم المنظمي
21	خلاصة الفصل الأول
-23] [45	الفصل الثاني: الحوافز المادية والإبداع الإداري العلاقة والأثر
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز
24	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهم نظرياته
26	أولاً: نظرية الإدارة العلمية
27	ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية
28	ثالثاً: نظرية الحاجات لماسلو أبراهام
31	رابعاً: نظرية العاملين المتغيرين
31	خامساً: نظرية (x) و (y)
32	سادساً: نظرية التوقع والتفضيل: ليفيكتور فروم
32	المطلب الثاني: أهمية الحوافز
32	أولاً: على مستوى الفرد
33	ثانياً: على مستوى الجماعة

33	ثالثا: على مستوى المؤسسة ككل
34	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
34	أولا: الحوافز المادية
34	ثانيا: الحوافز المعنوية
35	المبحث الثاني: المقاربة النظرية للحوافز المادية
35	المطلب الأول: مفهوم الحوافز المادية
36	المطلب الثاني : خصائص الحوافز المادية
36	أولا: قابلية الحوافز المادية للقياس
36	ثانيا: القدرة على إشباع أغلب الاحتياجات الإنسانية
36	ثالثا: القابلية للتداول
37	رابعا: البساطة والوضوح
37	خامسا: الإحساس بالمقدرة على الكسب مقابل الجهد
37	سادسا: القدرة على التكيف
38	المطلب الثالث: أنواع الحوافز المادية
38	أولا : الحوافز المادية الإيجابية
40	ثانيا: الحوافز المادية السلبية
42	المبحث الثالث: أهمية الحوافز المادية في تنمية الإبداع الإداري
42	المطلب الأول: علاقة التحفيز بالإبداع الإداري
42	أولا: المقترحات
42	ثانيا: المسابقات
42	ثالثا: الكفاءات والمهارات الشخصية
42	المطلب الثاني: دور الرئيس في خلق الإبداع
44	المطلب الثالث: علاقة التحفيز المادي بالإبداع الإداري
45	خلاصة الفصل الثاني
-47]	الفصل الثالث:دراسة حالة واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب لعين

[68]	تموشنت و دورها في خلق الإبداع الإداري
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
48	المطلب الأول: التعريف بالهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب "عين تموشنت"
48	أولا. نبذة تاريخية
48	ثانيا. الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب "عين تموشنت"
49	ثالثا. تنظيم الهياكل التابعة لمديرية الضرائب "عين تموشنت"
50	المطلب الثاني: الإطار النظري للمديرية الفرعية للوسائل
50	أولا. التعريف بالهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للوسائل
52	ثانيا. التعريف بمكتب المستخدمين والتكوين ومهامه:
53	المبحث الثاني: سيرورة الحوافز المادية بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
54	المطلب الأول: أنواع الأسلاك والرتب المنتمية للموظفين وأنواع المناصب والوظائف بمديرية الضرائب "عين تموشنت"
54	أولا. أنواع الأسلاك والرتب الخاصة بالموظفين والأعوان المتعاقدين
54	ثانيا. جرد كل المناصب العليا بمديرية الضرائب "عين تموشنت"
56	المطلب الثاني: أنماط التوظيف بمديرية الضرائب عين تموشنت
57	المطلب الثالث: تعداد الموظفين إلى غاية 2019/07/31
57	أولا.تعداد الموارد البشرية
59	ثانيا.هرم الأعمار
62	المبحث الثالث: واقع الحوافز المادية لدى العاملين في مديرية الضرائب لعين تموشنت
63	المطلب الأول: مساهمة مديرية الضرائب في تحفيز عمالها ماديا
64	المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية المقدمة للعامل في مديرية الضرائب
65	المطلب الثالث: رضى الأفراد عن الحوافز المادية المقدمة لهم لدى مديرية الضرائب
67	خلاصة الفصل الثالث
70	الخاتمة العامة

73	المراجع
78	الفهرس

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الحوافز المادية في خلق الإبداع الإداري، من خلال تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق الأهداف تم استخدام منهج دراسة حالة على مستوى مديرية الضرائب بعين تموشنت، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز المادي لا يساهم في الرفع من مستوى الإبداع الإداري، لذلك توصي الدراسة بأن تسند مهمة التمسك بالحوافز المادية في الإدارة وذلك لخلق المزيد من الإبداع. الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية، الإبداع الإداري، مديرية الضرائب بعين تموشنت.

### Résumé

Cette étude visait à rechercher le rôle des incitations matérielles dans la création de créativité administrative, en identifiant les concepts de base des variables de l'étude, et pour atteindre les objectifs a été utilisé une méthode d'étude de cas au niveau de la direction fiscale a ain temouchent, et l'étude a constaté que la stimulation physique ne contribue pas à élever le niveau de La créativité de la direction recommande donc de s'en tenir aux incitations matérielles dans la gestion afin de créer plus de créativité.

Mots-clés: Incitatifs, Incitatifs matériels, Créativité administrative, Direction fiscale avec Ain temouchent.

### Abstract

This study aimed to look for the role of material incentives in creating administrative creativity, by identifying the basic concepts of the variables of the study, and to achieve the objectives was used a case study method at the level of the tax directorate in ain temouchent, and the study found that the physical stimulation does not contribute to raising the level of Management creativity, therefore, recommends that the task of sticking to the material incentives in management be assigned to create more creativity.

Keywords: Incentives, Material Incentives, Administrative Creativity, Tax Directorate with ain temouchent.