

دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة  
حالة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت

*The Role of Motivation Policy in Initiating Organizational Innovation for  
Human Resources in the Economic Enterprise, a Case Study of ALGERIA  
Telecom, Subdivision of Ain Temouchent*

أ.د. أحمد بلبشير محمد

ط.د. العرابي عكاشة

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات LARMHO

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات LARMHO

جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

ahmedbelba2000@yahoo.fr

oukacha.larabi@univ-tlemcen.dz

تاريخ القبول: 2020/07/16

تاريخ الاستلام: 2020/01/25

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى بحث وإظهار العلاقة بين التحفيز والابتكار التنظيمي، من خلال دراسة عينة من العمال في اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت التي تنشط في مجال الخدمات باعتبار أن التحفيز عنصر أساسي محدد للأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، في بادئ الأمر سنحاول إثبات العلاقة النظرية لمتغيري الدراسة وأهمية كل منهما. وفي ختام الدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المعنوية، الفردية، الجماعية والابتكار التنظيمي بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية، الايجابية، السلبية والابتكار التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** التحفيز، أشكال الحوافز، الابداع التنظيمي، الابتكار التنظيمي، أشكال الابتكار التنظيمي.

**Abstract:** The aim of this study is to investigate and demonstrate the relationship between motivation and organizational innovation by studying a sample of workers in the -Algeria telecom - in Ain Temouchent which is active in the field of services as incentives are a key element of human performance in the economic institution.

First, we will try to demonstrate the theoretical relationship of the two study variables and the importance of each, at the conclusion of the study, we found that there is a statistically significant relationship between moral incentive, positive, negative and organizational innovation. while there is no statistically significant relationship between material incentives, positive, negative and innovation.

**Key Words:** Motivation, forms of incentives, organizational creativity, organizational innovation, forms of innovation.

**JEL Classification :** O15, O31, L96.

\* مرسل المقال: العرابي عكاشة (elarabi.t@yahoo.com).

**المقدمة:**

تسعى مختلف المنظمات الاقتصادية إلى تحقيق النمو لضمان البقاء والاستمرارية من خلال التميز في الأداء. إن تميز المنظمات في أداء أعمالها يعتمد على التسيير الأمثل لمجموعة من الموارد أهمها المورد البشري بحكم أنه يشغل جميع وظائف وأنشطة المؤسسة (إنتاج، تسويق ماليه، تخزين... الخ)، ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عال من الكفاءة فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لانجاز مهامه، وبأبي هنا دور سياسة التحفيز كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، للاستتارة هذه الدوافع وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق ما سطرته من أهداف.

كما تسعى المنظمات المتميزة إلى الإتيان بكل ما هو جديد من منتج، خدمة أو أسلوب متميز في الأداء كل ذلك من خلال التركيز على استغلال النتائج الإيجابية لإدارة الابداع التنظيمي من أجل خلق الميزة التنافسية، لما له من إضافة في كسر الحواجز أمام الموظفين، وإثارة الأفكار الابتكارية التنظيمية الجديدة لديهم. سنحاول من خلال هذه الدراسة ربط العلاقة بين سياسة التحفيز والابتكار التنظيمي نظريا وكذا تطبيقيا من خلال عرض لدراسة ميدانية لعينة من العمال باتصالات الجزائر بعين تموشنت.

**إشكالية البحث:** ما مدى تأثير سياسة التحفيز على الابتكار التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟

**فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية:** للحوافز دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت.  
**الفرضيات الفرعية:** من أجل معالجة مشكلة الدراسة، تم وضع فرضيات سيتم اختبارها من خلال البحث، وتمثل فيما يلي:

- للحوافز المادية دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت؛
- للحوافز المعنوية دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت؛
- للحوافز الفردية دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت؛
- للحوافز الجماعية دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت؛
- للحوافز الايجابية دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت؛
- للحوافز السلبية دور في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى لعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت -

**منهج البحث:** نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث من مبادئ التحفيز ومستويات الابتكار التنظيمي وأساليب التحفيز وكيفية تطبيقها...

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال استبيان موجه للعمال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تموشنت لدراسة واقع الحوافز والابتكار التنظيمي في المؤسسة والعلاقة بينهما.

**1. ماهية التحفيز وعلاقته بالدافع:**

تعرف الحوافز بأنها "ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة"، ويمكن تقديم هذه المعادلة لاتضح القصد من الإنجاز:

- الانجاز يساوي القدرة على العمل \* الرغبة في العمل. والقدرة في العمل تساوي: المعرفة + المهارة. ومنه يصبح:
- الانجاز يساوي (المعرفة+المهارة) \* الرغبة في العمل.

وإذا كان الشق الأول من المعادلة معروف، القدرة على العمل، فإن الرغبة في العمل من الصعب معرفتها عند طالبي العمل، لأنه شيء داخلي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من خلال تصرفات وسلوك العامل نفسه (حاروش، 2011، صفحة 116).

من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم التحفيز 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 (سلطان، 2003، صفحة 291) وهناك من يرى أن الحوافز هي "فرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم". (شاويش، 2000، صفحة 96) تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملين في إشباعها، ويمكن معرفة ذلك من خلال سلوك العاملين، ويتداخل عنصر الحوافز والدوافع في دفع الأفراد للعمل وبذل الجهود قصد تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها، وتلعب الدوافع والحوافز دورا مهما في تحديد سلوك أداء الأفراد، وبالرغم من اختلاف أسباب الأداء، إلا أن قوة الرغبة والدافعية يعد أهم هذه الأسباب، وعليه ما هو الفرق بين الدوافع والحوافز؟.

**2. علاقة الدافع بالحوافز:****1.2 تعريف الدوافع:**

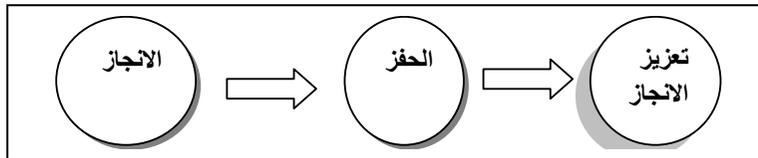
هي جملة من الرغبات والحاجات والقوى الكامنة الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة. أما الحوافز: فهي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، ويتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجيته ورغبته (حاروش، 2011، صفحة 116)، هذا يعني أن الفرد يقوم بأداء عمل معين وينتظر منه تلبية حاجة أو تحقيق هدف يكون قد سطره في ذهنه، فإذا تحقق ذلك نقول أن الحوافز أتت أكملها وإذا لم يحقق ذلك وجب علينا البحث عن صيغة أخرى من شأنها أن تحقق هدف الفرد، وهناك العديد من النظريات التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الأفراد، فمنها من تركز على العامل المحرك للدوافع، ومنها تلك الموجهة للسلوك، وأخيرا تلك المحافظة على السلوك ومهما قيل بشأن الدوافع فإنها عموما تثير سلوك ما لأداء عمل معين لإشباع الحاجات وفق هذا الشكل المبسط.

الحاجة (شعور بعدم التوازن) ← سلوك موجه ← إشباع الحاجة

وقبل التطرق إلى شرح مختلف النظريات التي فسرت عملية الدافعية والتحفيز لدى الأفراد، نلخص الحوافز في عبارات بسيطة مفادها أن الحافز هو بمثابة البنزين الذي نصبه على النار سرعان ما تزداد اشتعالا، أولنقل أن الحافز هو بمثابة الدواء الذي يقدم إلى المريض بعد تشخيص حالته ومرضه، ويكون هنا الدواء فعالا وناجعا لمدة زمنية ومرض معين، ولكن يفقد فعاليته إذا استعمل لفترات متكررة لنفس المرض لأن الجسم يشكل ما يسمى بالمقاومة أو المناعة، لذا يجب تغيير الدواء مع التشخيص الجديد وهكذا، ولا يختلف الأمر إطلاقا مع الحوافز، لأنها تكون فعالة في البداية ولكنها مع مرور الوقت تصبح وكأنه شيء مكتسب ولا يصبح فعالا ومن هنا أوجبت مراجعة الحافز ونظامه ونوعه ووقت تقديمه.

التحفيز يعرفه إبراهيم الفقهي في كتابه قوة التحفيز على أنه هو مولد النشاط والفاعلية في العمل". ونستطيع كذلك تعريف التحفيز على أنه تعزيز للاستعدادات من أجل القيام بفعل ما (لونيس، 2015، صفحة 55).

### الشكل رقم (1) يمثل سهام مخطط التحفيز الموجه



المصدر: (لونيس، 2015، صفحة 55).

## 2.2 أهم نظريات الحوافز :

أهم نظريات الحوافز تتلخص فيما يلي :

- أ. النظرية الكلاسيكية: تعد المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية أول من وضع النماذج الرئيسة للتحفيز التي ظهرت خلال تلك الفترة لإعطاء المفاهيم الأولى ، وتمثلت في مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة الإدارة التنظيمية والمدرسة البيروقراطية. وفيما يلي أهم رواد كل مدرسة، وأهم ما أتوا به فيما يخص موضوع التحفيز:
- ب. مدرسة الإدارة العلمية: تعتبر هذه المدرسة الأولى التي تناولت موضوع التحفيز ودافع العمل، ويعتبر فريدريك تايلور "1856- 1915" Frederick Taylor الذي طبق الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتي زيادة الإنتاجية وتعظيم كفاءة الإدارة، حيث عمد إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتحديد معدل إنتاجية العامل في اليوم وبذلك يربط اجر العامل بمعايير أدائه للعمل.
- ج. نظرية العلاقات الإنسانية: هذه النظرية كان لها الأثر الكبير في إبراز مدى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات ودورها في رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والانتاج أكثر (فالخ، 1982، صفحة 49).
- د. نظرية الحاجات الإنسانية:

د.1 الحاجات الفسيولوجية: من مآكل ومشرب وملبس وحاجات بيولوجية إنها الحاجات الطبيعية والتي لا يمكن لأي إنسان أن يستغني عنها لأنها ضرورية لبقائه واستمراره. صاحب هذه النظرية هو أبراهام ماسلو وهي من أشهر نظريات التحفيز أسسها سنة 1954 نظم خلالها حاجات الإنسان تنظيما هرميا وذلك وفق ضرورة الحاجة وأهميتها

وقد بني إطار نظريته على افتراضات وهي كالآتي: وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا؛ إذا أشبعت حاجة ما في لا تعود دافعا للسلوك؛ إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية؛ - حاجة الأمان؛ - حاجة الانتماء؛ - حاجة تقدير الذات؛ - حاجة تحقيق الذات.

نظرية ماسلو توفر إطار مفيد لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد معظم الوقت، كما أنها تساعد الإداريين على التعرف على الحاجات الإنسانية لأخذها بعين الاعتبار عند إقامة نظام الحوافز.

هـ. نظرية العاملين: تتلخص في جملة من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية (سلطان، 2003، صفحة 14).

هـ. 1 العوامل الدافعة: إن العوامل الدافعة هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا، تتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو، وطبقا لهذه النظرية فغن الفرد لابد وان يكون مقتنع بمحتويات عمله أي أن يتضمن العمل نوع من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه.

هـ. 2 العوامل الوقائية: يطلق عليها مصطلح العوامل الصحية وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل تمنح شعور الفرد بعدم الرضا والنقص في الحماس للعمل، إن غياب هذه العوامل يؤدي إلا عدم الرضا والشكوى أما توفرها فلا يؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي. فمثلا إذا كانت الظروف المادية ممتازة كأن تكون الرواتب جيدة والمباني مؤثثة فهذا بحد ذاته لا يولد رضا عالي بل يتم تقبلها كحالة طبيعية، كما أنها لا تولد لدى الأفراد الدافعية العالية لأداء مهامهم بل قد تدفعهم للاسترخاء والتكاسل (سلطان، 2003، صفحة 14).

و. نظرية (X) ونظرية (Y):

و. 1 نظرية (X): تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية وهي نظرة سلبية في حق الإنسان، يكره العمل ويتهرب منه كما انه كسول بطبعه ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب، وأيضا يتميز بكرهه للعمل حيث تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب، ويتميز الإنسان بانه قليل الطموح بطبعه لا يرغب في تحمّل المسؤولية، ويرى المزايا المادية من أهم حوافز العمل.

و. 2 نظرية (Y): تخالف هذه النظرية تلك الاقتراحات في السلوك البشري التي وردت في نظرية (X) والتي وصفت الأفراد بصفات ظالمة، ونظرة سلبية، بينما ترى هذه النظرية أن الإنسان فيه العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها.

ز. نظرية الحاجات الأساسية دافيد ماك ليلاند David Mak –Lelland: تفترض هذه النظرية أنه هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل في:

ز. 1 دوافع الانجاز: يمثل الرغبة في التمييز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد ويعتبر دافع الانجاز من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصد ما تعلمه، فدافع الانجاز يعتبر دافع مكتسب يمكن أن ينمو في الفرد منذ الطفولة.

ز. 2 دوافع النفوذ: إن مصدر دافع النفوذ هو حاجة الفرد إلى السيطرة على ما حوله من أحداث وأشياء وأشخاص، فالفرد يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله ويفضل العمل في المواقف التي تتيح له السيطرة على الأحداث والسلطة على الأفراد الآخرين لتوجيه أدايمهم.

ز. **3. دافع الانعدام:** ينطلق دافع الانتماء من حاجة الفرد إلى أن يكون جزء من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولاً من مجموعة من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالموودة والاهتمام والرعاية، إن المصدر العام لإشباع هذه الحاجة هو القبول من الآخرين، ونبدأ الآخرين للفرد هو مصدر إحباط بالنسبة له (سلطان، 2003، صفحة 266).

ح. **نظرية الهدف:** أدوين لوك **Edwin Look** (عسكري، د س، صفحة 159): يرى أدوين لوك في هذه النظرية أن هنالك علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام أي أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل بحيث إذا عرف الفرد ما هو المطلوب أداءه بوضوح يتحسن مستوى أداءه.

### 3. أشكال الحوافز:

توجد عدة تصنيفات وأشكال متنوعة للحوافز، وتعتبر متداخلة مع بعضها البعض.

#### 1.3 الحوافز من حيث طبيعتها:

أ. **الحوافز المادية:** تشتمل الحوافز المادية على الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية، وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية هامة وخاصة لدى ذوي الدخول الدنيا، حيث أنها تتعلق بدفع مزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته أو إنتاجية كل واحد. وبالتالي فالحوافز المادية تتعلق بالجانب المالي للعاملين وتأخذ أشكالاً مختلفة منها. (شفيق، 2002، صفحة 33)

أ. **1. الأجر:** على أنه مقابل ما يبذله العامل من مجهودات، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلاً مهماً يجب للعامل المحافظة على مستواه، بل عليه بذل المزيد من الجهد والعمل لأجل رفع مستوى معيشتته وإشباع حاجاته .

أ. **2. التأمينات:** إن بعض المنظمات تملك إمكانية تغطية العاملين بضمانات تأمينية، محددة، مثل: تأمين التقاعد، والتأمين ضد حوادث العمل، وتأمين الحياة من البطالة؛

أ. **3. المكافآت:** تقدّم في المنظمات الكبيرة المتخصصة، أوفي الفئات الإدارية، وذلك حسب أداء المنظمة ككل أو أداء الإدارة التي تشرف عليها، الذي يقاس إما بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج، أو المبيعات؛

أ. **4. العلاوات:** تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر، تعطى للأفراد بعد تقديم أدائهم، ويمكن استخدام العلاوات كأداة للتحفيز لعدة أغراض متباينة، فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الأجر نتيجة لزيادة إنتاجية .

أ. **5. المشاركة في الأرباح:** يستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة أرباح المنظمة، ومن ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري .

ب. **الحوافز المعنوية:** تمثل أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعاً في فرص التقدم وفرص التعلم والابداع التنظيمي، وتتركز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري وأهمها:

ب. **1. الترقية:** حيث تكون الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فلا تصبح حافزاً، كما يكمن تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية نظراً لما يحصل عليه العامل من أجر إضافي (Bid,

ب. 2 إشراك العاملين في الإدارة: أن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسير المنظمة من خلال مشاركته ذلك يشعره أن الخطط الموضوعية هي خطته وسياسته ويبدل جهدا أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

ب. 3 ضمان العمل واستقراره: يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل وإنتاجيته، لأنه لن يفكر في الغد.

ب. 4 توسيع العمل: هو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق عمله من أجل إخراجه من الملل والروتين.

ب. 5 أغناء العمل وإثرائه: إضافة مهام للعامل كإشراكه في بعض القرارات، مما يرفع معنوياته.

ج. الحوافز من حيث من يحصل عليها: وتنقسم إلى نوعين: (شفيق،، 2002، صفحة 35).

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

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

د. الحوافز من حيث تأثيرها: تنقسم من حيث تأثيرها إلى ما يلي: (شفيق،، 2002، صفحة 36)

د. 1 الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تلي حاجات ودوافع الأفراد العاملين، ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات التنظيمية والمخترعات، وتحمل المسؤولية والتنامي والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها، يقابلها حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز، الحوافز المادية والمعنوية.

د. 2 الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لفرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر ومن هذه الوسائل حث وتنمية العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات كإيقاف الأجر التشجيعي، أو تأجيل منح العلاوات أو الترقية.

#### 4. ماهية الابتكار التنظيمي:

1.4 مفهوم الابتكار التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي: يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الابتكار التنظيمي الإبداع التنظيمي.

أ. تعريفات عن الابتكار التنظيمي: الابتكار التنظيمي: عرفه كل من ( Guilter & Roffins ) بأنه: العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرائق من العمليات. (سليم، 2009، صفحة 37).

يعرف الابتكار التنظيمي حسب المفهوم الشائع والأكثر تداول إلى أنه «التوصل إلى ما هو جدي، أما Leuk Katry فعرف الابتكار التنظيمي بأنه «يفهم عموما كمقدمة شيء جديد أو طريقة جديدة، أو تأليف المعرفة في

المنتجات»، أو «فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها» (أنيس، 2008، صفحة 64). وهذا ما أشار إليه الاقتصادي جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpeter) حيث عرفه «الابتكارات التنظيمية التي تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في القطاعات صناعية وخدمية، وتحسن الرفاهية». (أنيس، 2008، صفحة 6).

ب. **العلاقة بين الابتكار التنظيمي والابداع التنظيمي**: الابداع التنظيمي هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار التنظيمي هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من فكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الابداع التنظيمي والابتكار التنظيمي كمرحلتين متعاقبتين ويعرف الابداع التنظيمي كذلك بأنه عملية تؤدي إلى حلول، وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالفرد والحدثة" (أنيس، 2008، صفحة 7)

ب.1 **مفهوم الابداع التنظيمي**: الابداع التنظيمي: حسب Gawan فالابداع التنظيمي: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل. (مانع، 2010، صفحة 2).

- الكسندر روشكا: (الابداع التنظيمي عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جيد وأصيل دوقيمة من الفرد والجماعة، والابتداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجدية للأفكار والمشكلات والمناهج...) (قنديل، 2009، صفحة 125).

- ماكينون: (إن الابداع التنظيمي أربعة مكونات أساسية هي: العمل الابداعي التنظيمي - العملية الإبداعية - الشخص المبدع - الموقف الإبداعي). (قنديل، 2009، صفحة 125)

ب.2 **أنواع الابتكار التنظيمي وأهم العوامل الداعمة له**: اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار التنظيمي، لكن يمكن تقسيم أنواع الابتكار التنظيمي حسب ما يلي :

- حسب طبيعة ودرجة الابتكار التنظيمي. (Vergananti, 2012, p. 5)

- درجة الابتكار التنظيمي : قد يكون الابتكار التنظيمي جذري أو تدريجي

- طبيعة الابتكار التنظيمي: قد يكون الابتكار التنظيمي في المنتج في أسلوب الأداء ، التسويق، عملية الإنتاج التموين، التنظيم.

- حسب درجة الابتكار التنظيمي: حيث يصنف Jones الابتكار التنظيمي إلى: (عون، 2011، صفحة 288)

- الابتكار التنظيمي الجذري : الابتكار التنظيمي الجديد يختلف جملة وتفصيلا عن سابقه.

- الابتكار التنظيمي الجزئي تدريجي : الابتكار التنظيمي الجديد يشبه القديم في بعض الحالات هونفسه زائد مجموعة من التحسينات.

- حسب طبيعة الابتكار التنظيمي:

- الابتكار التنظيمي في المنتج: كون أما بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل أي عملية إيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الابتكار التنظيمي في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال

تحسينات عليه أوزيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكونة له. (أحمد، 2010، صفحة 57).

- الابتكار التنظيمي التسويقي: يركز هذا الابتكار التنظيمي على النشاط التسويقي وخاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع والترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد ابتكار تسويقي وكذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التنظيمي التسويقي. (هتهات، 2017، صفحة 263).

-ابتكار العملية: تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أوالنشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية في ما يلي: (Hjalager, 2009, p. 02)

- تحسين عملية إنتاجية قائمة: وتعني تحسين الإجراءات، النشاطات، الأساليب، الطرائق وأداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أوتحسين جودة المخرجات أوزيادة الطاقة الإنتاجية.

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية فقد ربط كل من White و Vonderembers : تصميم العملية بكيفية صنع المنتج ولقرار تصميم العملية مكونان: مكون تقني أوهندسي ومكون اقتصادي من ناحية الحجم.

- الابتكار التنظيمي التنظيمي: يري Suliman بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات (Hjalager, 2009, p. 02).

## 5. معوقات الابتكار التنظيمي :

تتمثل المعوقات الإبداعية فيما يلي:

### 1.5 المعوقات الفردية: (أنيس، 2008، صفحة 07).

- الإحساس بعدم الأمان؛
- القلق على السمعة في حالة الفشل؛
- عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
- الخوف من الرؤساء؛
- الخوف من الوقوع في الخطأ؛
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين؛
- الرغبة في تجنب الفشل؛

### 2.5 المعوقات التنظيمية:

- المركزية الشديدة؛
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق؛
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
- الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
- الخارجي.

## 6. الجانب التطبيقي: دراسة الحالة (اتصالات الجزائر فرع ولاية عين تموشنت):

وقع اختبارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات، من أهمها أنها خدمتية وتنشط على المستوى الوطني، ومحاولة اكتشاف واقع الحوافر وتأثيرها في الابتكار التنظيمي لدى العمال.

### 1.6. ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تنشط على المستوى الوطني، يقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، والمقيدة في السجل التجاري برقم B001808302 ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة، بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر، وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45% تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 60 مليار دينار حوالي 40% منها مدا خيل الهاتف الثابت. ADSL، 15% انترنت وتنفرد عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية. و يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر لعين تموشنت ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الجهوية لوهرا، وهي عبارة عن وحدة عملياتية للاتصالات، وتنفرد منها ثلاثة وكالات تجارية.

### 2.6. أساليب الحوافر في المؤسسة اتصالات الجزائر:

باعتبار الموارد البشرية تمثل القاعدة الأساسية في عملية الإنتاج، فإن اتصالات الجزائر تهتم بهذه الموارد وتعمل على زيادة كفاءتهم وأدائهم لها من خلال وظيفة الحوافر، لذا سيتم تسليط الضوء على التحفيز الإيجابية والتي تضم التحفيز المادية والمعنوية، وكذلك التحفيز السلبية التي تطبقها هذه المؤسسة. وذلك كما يلي:

أ. الحوافر المادية: والتي تكون في صورة نقدية تشبع احتياجات الأفراد المتنوعة والمتزايدة، وأهمها:

- الأجر: يلعب دورا هاما في الحفاظ وعلى بقاء الكفاءات في المؤسسة.

- المكافآت: تقدم المؤسسة نوعين من المكافآت وهما:

- مكافآت شهرية: تنقسم إلى منحة المكافآت الفردية PRI ومنحة المكافآت الجماعية PRC؛

- المكافآت السنوية: تمنحها المؤسسة كل سنة على أساس نسبة من الأرباح التي تحققها سنويا

ب. الحوافر المعنوية: والتي تكون في صورة غير ملموسة، وهي في غاية الأهمية لأنها تزيد من تماسك العاملين ومن أهمها في الترقيات وتعتبر من أهم أشكال الحوافر المعنوية والتي تساهم في إتقان العمل او الشهادة التقديرية، تقوم

المؤسسة بالترقيه على أساس الأقدمية أي كلما اكتسب الخبرة، اما الخدمات الاجتماعية تمنح المؤسسة للعاملين خدمات اجتماعية متنوعة تتمثل في إقامة قرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون الحج أو العمرة ممولة كلياً من طرف المؤسسة وكذلك تمنح المؤسسة للعمال رحلات ترفيهية سنوية مدفوعة .

ت. التحفيزات السلبية: تفرض المؤسسة عقوبات على العاملين عند ارتكاب الأخطاء مثل الغياب والتأخر والتزوير وإفشاء الأسرار المهنية...، ويمكن أن تكون هذه العقوبات في صورة حوافز لعدم تكرار تلك الأخطاء وتتمثل هذه العقوبات في ما يلي: الإنذار سواء كان شفهي أو كتابي، التوبيخ، التسريح من العمل في حالات استثنائية، التخفيض في الرتبة أو التحويل.

### 3.6. منهجية الدراسة الميدانية (تحليل البيانات واختبار الفرضيات)

أ. منهجية الدراسة الميدانية:

1. تحديد مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العمال الذين يعملون في اتصالات الجزائر بعين تموشنت، وذلك لسنة 2019 حيث يقدر عدد العاملين ب 210 عامل، وبما أن الدراسة تهتم الابتكار التنظيمي فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العمال كلهم الذين يقدر عددهم ب 210.

2. تحديد عينة الدراسة: بما أن مجتمع الدراسة يعتبر محدود، وبالتالي قمنا بدراسة عينة متمثلة في 40 عامل، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على العمال والذي بلغ عددهم 40 وبعد جمع الاستبيانات قمنا باستبعاد 10 لعدم اكتمالها او عدم الإجابة بطريقة صحيحة واعتمدنا 30 استبيانة للدراسة.

3. ثبات صدق المقياس: قصد التأكد من صدق المقياس المستعمل في الدراسة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، كما تأكدت فاعليته وثباته من خلال قياس معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ 87.9% بين العبارات المكونة للحوافز المادية، و 93.2% فيما يخص عبارات الحوافز المعنوية، بينما بلغ 84.6% بين عبارات الحوافز الفردية، و 85.9% بين عبارات الحوافز الجماعية، وبلغ 92.5% بين عبارات الحوافز الايجابية، بينما بلغ 84.8% للحوافز السلبية، وبلغ 90.6% للابتكار، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ثبات وارتباط بين عبارات كل محور.

أما قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل عبارات المقياس فقد بلغت 93.9% وبالتالي فهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية ودليل على الاتساق والثبات بين عبارات النموذج المستعمل، ومنه فالمقياس يتمتع بدلالات ثبات عالية.

ب. اختبار الفرضيات: لاختبار فرضيات الدراسة وللتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة، سنقوم بالإجابة على الأسئلة التالية: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أشكال الحوافز والابتكار التنظيمي، لاختبار هذه الفرضيات لابد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي وكل نوع من أنواع الحوافز (المادية، المعنوية، الفردية، الجماعية، الايجابية، السلبية)، وذلك باعتبار الابتكار التنظيمي متغير تابع وكل نوع من أنواع الحوافز متغير مستقل. كما انه نستدل على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذا كانت طردية أو عكسية عن طريق إشارة معامل الارتباط.

ب1. اختبار الفرضية الرئيسية: نضع نتائج برنامج SPSS على النحو التالي:

## الجدول رقم (01) يوضح الارتباط الخطي ومستوى الدلالة لدور الحوافز .

معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	معامل الانحدار a1	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الثابت a0
0.470	0.221	2.818	0.574	28	0.009	1.175
				29		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05 بالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والابتكار التنظيمي في اتصالات الجزائر. ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.470 الذي يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما ومعامل التحديد الذي يحدد أن الحوافز تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة 22%، وعليه تكتب المعادلة الخطية التالية لتفسير الأثر :

$$Y=1.175+0.574 \times x+ e\epsilon$$

ب.2. اختبار الفرضيات الثانوية :

- اختبار الفرضية الأولى: نضع نتائج برنامج spss على النحو التالي:

## الجدول رقم (02) يوضح الارتباط الخطي ومستوى الدلالة لدور الحوافز المادية

معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	معامل الانحدار a1	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الثابت a0
0.165	0.027	0.886	0.159	28	0.383	2.201
				29		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة يساوي 0.338 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والابتكار التنظيمي في اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

- اختبار الفرضية الثانية: نضع نتائج برنامج spss على النحو التالي :

## الجدول رقم (03) يوضح الارتباط الخطي ومستوى الدلالة لدور الحوافز المعنوية

معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	معامل الانحدار a1	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الثابت a0
0.629	0.396	4.285	0.603	28	0.000	1.158
				29		

من خلال الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والابتكار التنظيمي في اتصالات الجزائر - لعين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%. ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.629 الذي يدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما ومعامل التحديد الذي يحدد أن الحوافز المعنوية تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة 39.6%، وعليه تكتب المعادلة الخطية التالية:

$$Y=1.158+ 0.603 \times x_2+ e\epsilon$$

ب. 3 اختبار الفرضية الثالثة: نضع الفرضيات على النحو التالي :

الجدول رقم (04) يوضح الارتباط الخطي ومستوى الدلالة لدور الحوافز الفردية

معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	معامل الانحدار a1	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الثابت a0
0.579	0.335	3.757	0.596	28	0.01	1.207
				29		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة يساوي 0.01 وهو أقل من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية والابتكار التنظيمي في اتصالات الجزائر - لعين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%. ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.579 الذي يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما ومعامل التحديد الذي يحدد أن الحوافز الفردية تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة 33.5%. ويمكن صياغة المعادلة الخطية:

$$Y= 1.207+ 0.596 \times x_3+ e\epsilon$$

ب. 4 اختبار الفرضية الرابعة: نضع نتائج برنامج spss على النحو التالي :

الجدول رقم (05) يوضح الإرتباط الخطي ومستوى الدلالة لدور الحوافز الجماعية

معامل الارتباط	معامل التحديد	T المحسوبة	معامل الانحدار a1	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الثابت a0
0.405	0.164	2.347	0.367	28	0.026	1.758
				29		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة يساوي 0.026 وهو أقل من 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية والابتكار التنظيمي في اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%. ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر بـ 0.405 الذي يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بينهما ومعامل التحديد الذي يحدد أن الحوافز الجماعية تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة 16.4% وعليه يمكن صياغة المعادلة الخطية:

$$Y=1.758+ 0.376 \times x_4+ e\epsilon$$

ب. 5 اختبار الفرضية الخامسة: من خلال نتائج برنامج **spss** : فإن مستوى الدلالة يساوي 0.081 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الايجابية والابتكار التنظيمي لدى العاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5 %.

ب. 6 اختبار الفرضية السادسة: من خلال نتائج برنامج **spss**: فإن مستوى الدلالة يساوي 0.396 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والابتكار التنظيمي في اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5 %.

#### الخلاصة :

بعد الإثبات النظري لأهمية الحوافز في تتمين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية وتشجيع روح الابداع التنظيمي والابتكار التنظيمي لدى العاملين، ثم حاولنا من خلال الدراسة الميدانية على المؤسسة قيد الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات، ومن خلال اختبارنا للفرضيات يتضح أنه المؤسسة لا تركز على الحوافز المادية في سياسة تحفيزها، وهذا ما يظهر جليا من خلال تحليل نتائج الاستبيان، أما التحفيز المعنوي أبدت العينة محل الدراسة موافقة مرتفعة دليل على اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الحوافز في سياستها، إضافة إلى ذلك فإن العمال يثبتون الولاء للمؤسسة ويؤكدون استعدادهم لاحتضان الابتكار التنظيمي، وعليه يستوجب على المؤسسة استغلال هذه الامتيازات لدى عمالها وتطويرها من خلال اعتماد أساليب تنمية الابداع التنظيمي والابتكار التنظيمي لدى العاملين، أما الحوافز الفردية والجماعية فالعينة المدروسة تبدي موافقة متوسطة، خير دليل على أن المؤسسة تهتم بهذا النوع من الحوافز، إلا أن ذلك يبقى ناقصا. أما الحوافز الايجابية والسلبية تبدي نتائج الدراسة عدم تبني المؤسسة لهذا النوع من الحوافز.

وعليه يتوجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار للنقاط التالية لاغتنام نقاط القوة وتصليح نقاط الضعف:

- تفعيل التحفيز المادي الذي لا يزال ناقصا وإعادة النظر في أساليبه المتبعة بتصليح نقاط الضعف؛
- التحفيز المعنوي أبدت الدراسة اعتماد المؤسسة هذا النوع من الحوافز وعليه يتوجب عليها استغلاله كنقاط قوة؛
- الحوافز الفردية والجماعية فالعينة المدروسة تبدي موافقة متوسطة، مما يتوجب على المؤسسة زيادة تتمينه لأن رضا العامل عن الحوافز الفردية يشجع ظهور بوادر الابداع التنظيمي والميزة التنافسية
- أما رضا العمال عن الحوافز الجماعية التي تمتص الصراع الداخلي في المؤسسة، وبالتالي تساعد الإدارة على اعتماد سياسية الإدارة التشاركية بالأهداف؛
- أما الحوافز الايجابية والسلبية يتوجب على المؤسسة الفصل بينها وبين القانون الداخلي للعمل في نظر عمالها ذلك للاستفادة من مردودها كتحفيز إن دعت الضرورة؛

## قائمة المراجع:

- بن جبل لونيس (2015)، تسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار النشر جيطلي، د.ط.الجزائر.
- خير الله جمال أنيس (2008)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- رضوان شفيق (2002)، السلوكية والإدارة. مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، ط2. لبنان.
- زكي حنوش (2015)، الحوافز والتنمية الشاملة. مجلة الإدارة العامة، العدد 47 (سبتمبر، 1985).
- الصادق لشهب أحمد (2017)، بوريش الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (العدد 07) (ديسمبر، 2017).
- صلاح بيومي فالخ (1982)، حوافز الإنتاج في الصناعة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. علاء محمد سيد قنديل (2015)، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2009.
- علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل. الكويت (د س).
- فاطمة مانع (2010)، الابداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية. ملتقى حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف، الجزائر.
- م. محمد فاضل وم. محمد عبد زيد عبد عون (2011)، تقويم إبداعات المنتج الفندقي. مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 86). جامعة بغداد، العراق.
- م.بثينة لقمان أحمد (2010)، الإبداع وانعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية (العدد 20)، جامعة تكريت، العراق.
- محمد سعيد أنور سلطان (2003)، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الجامعة الجديدة للنشر، ط4.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد. دار الشروق، عمان.
- نوال يونس محمد ويسمان عبد اللطيف سليم (2009)، أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الابداع الفردي. مجلة تنمية الرافدين (مجلد 31)، جامعة الموصل، العراق.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2002.
- Bid.,F. Economic (1999), Organisation et Management. Paris: De Boeck université.
- Hjalager Anne-Mette (2009). A review of innovation research in tourism. Tourism Management, Elsevier. Denmark. (31 August , 2009)
- Normal and Vergananti (2012). Incremental and Radical Innovation. Journal of innovation and org.