

دور عامل التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -
The role of the motivating factor in activating administrative creativity
- A case study of the Algerian economic institution -

د. بن الدين نور الهدى¹، د. بن حدو آمنة²

¹ جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس (الجزائر)، beneddine.nourhouda93@gmail.com

² جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت (الجزائر)، benhaddouamina93@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/25

تاريخ الارسال: 2022/07/01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل "التحفيز" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، ومعرفة واقع مدى إهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيقهما. أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد التأصيل النظري لموضوع البحث، تمت الدراسة الميدانية بمؤسستين اقتصاديتين، أحدهما تنشط بالقطاع الخاص، وأخرى تنشط بالقطاع العام، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS v(22). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، وكانت درجة إهتمام المؤسسة من القطاع الخاص تفوق درجة إهتمام المؤسسة من القطاع العام.

كلمات مفتاحية: الحوافز - تحفيز مادي - تحفيز معنوي - الرضا الوظيفي - الإبداع الإداري.

تصنيفات JEL: M12، M52، M54، C91.

Abstract:

This study aimed to clarify the correlation and influence between the independent variable "motivation" and the dependent variable "administrative creativity", and to know the reality of the interest of Algerian economic institutions in their application. The descriptive analytical method was used. After the theoretical study of the subject of the research, the field study was carried out in two economic institutions. Where the questionnaire was used as a main tool for data collection and data processing through the statistical program SPSS v(22).

The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive correlation and a statistically significant effect between the two variables, and the degree of interest of the institution in the private sector exceeded the degree of interest in the public sector.

Keywords: Incentives - material motivation - moral motivation - job satisfaction - administrative creativity.

JEL Classification Codes : M12, M52, M54, C91.

المقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كثيرة، وهذا نتيجة التغيرات المتسارعة التي تمس بيئة الأعمال المعاصرة ، فمع تزايد حدة التطورات التكنولوجية والتقنية، تداعيات العولمة ، تزايد حجم ونوعية المنافسة أصبح الثابت الوحيد في الاقتصاد هو عنصر التغيير. وحتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الصمود، البقاء والاستمرار ، لا بد لها من اتباع استراتيجية مناسبة تضمن لها القدرة على مواجهة التغيير التنظيمي.

أضحت هذه الأخيرة ملزمة على ابتكار حلول وخلق أفكار إبداعية للمشاكل التي تعترضها. وفي هذا السياق يعتبر موضوع الابداع الاداري أهم خيار استراتيجي وجب على المؤسسات تبنيه لما له من أثر إيجابي يعمل على تطوير قدرات العاملين وحثهم على خلق الافكار الابداعية وتحويلها إلى مخرجات تلبي حاجات ورغبات المحيط الخارجي الذي تنشط به المؤسسة وكذا ضمان قدرة المؤسسة على التفوق والتميز. هذا ما يتطلب الاهتمام بمختلف جوانب الابداع الإداري وسبل تحقيقه. وباعتبار المورد البشري العنصر الرئيسي ومصدر خلق الافكار الابداعية، والعنصر المرن الذي يعمل على تحقيق جميع مراحل العملية الابداعية، فقد أضحت على عاتق المنظمات الاهتمام أكثر بهذا المورد كونه مصدر تحقيق الميزة التنافسية، والعمل على تنمية قدراته وكفاءاته.

يعتبر المورد البشري على أنه التوليفة من المعارف النظرية والمهارات التي تؤهله للقيام بوظائفه، وكذلك عبارة عن جملة من السلوكيات التي تؤثر على توجهاته .

هنا لا بد أن تستثمر المؤسسات الاقتصادية والعمل على التأثير في سلوكيات العامل وحثه على التوجه نحو أهداف وغايات المؤسسة. هذا التأثير يكون من خلال اتباع المؤسسة لسياسة " التحفيز " والذي يعتبر مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب ، وذلك من خلال الاثر التي يحققه هذا الاخير في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل. وعليه تناولت هذه الدراسة إطار نظري للتعرف على المتغيرين "الخوافز " و "الابداع الاداري" وكذا دراسة حالة بمؤسستين اقتصاديتين من القطاع العام والخاص وهذا قصد توضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما ، وكذا معرفة واقع تطبيقهما بمؤسساتنا الاقتصادية، وعليه تتمثل إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي :

كيف يساهم عامل التحفيز في تفعيل الابداع الاداري بالمؤسسة الاقتصادية؟

كما يتم الاجابة على إشكالية الدراسة من خلال فرضيات البحث التالية :

فرضيات الدراسة :

- يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية لعامل التحفيز على الابداع الاداري بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية للخوافز المادية على الابداع الاداري بالمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد علاقة ارتباطية وأثر ذو دلالة إحصائية للخوافز المعنوية على الابداع الاداري بالمؤسسة الاقتصادية.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعا يربط بين متغيرين أساسيين في الاقتصاد الحالي هما " عامل التحفيز " و " الابداع الاداري " ، الذي أضحي هذا الأخير أهم خيار استراتيجي على المؤسسات الاقتصادية التوجه له لضمان قدرتها على النجاح ، التفوق وتعزيز مركزها التنافسي ، في حين يعتبر عامل التحفيز إحدى أهم السبل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقه .

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التأصيل النظري لكل من موضوع " التحفيز " و "الابداع الاداري" ، ومحاولة تفسير واقع تطبيقهما بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما، وقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وكذا محاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج باستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ففي الجانب النظري تم التطرق للتأصيل النظري لكل من موضوع التحفيز والابداع الاداري، وفي الجزء التطبيقي اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة بغية إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تم الاعتماد في جمع البيانات على إستبيان، و معالجة معطياته من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية بالبرنامج الإحصائي SPSS لغرض تحليل البيانات والوصول إلى النتائج المرجوة.

الدراسات السابقة :

هناك عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية منها ما تناول موضوع الخوافز على حدى وأخرى إهتمت بموضوع الإبداع الاداري، وكذا دراسات جمعت بين المتغيرين، يمكن استعراض بعض من هذه الدراسات كما يلي:

- أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحمانى حكيمة. (2020). دور الخوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس، مجلة البديل الاقتصادي(10).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور و أهمية أنظمة الخوافز (المادية ، المعنوية ، الفردية ، الجماعية) في تفعيل الإبداع الإداري، انطلاقا من الاشكالية الرئيسية للبحث : ما مدى مساهمة أنظمة الخوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس؟ والتي انبثقت من فكر أن المؤسسات تقوم بتوظيف أحسن الموظفين للعمل بها، ثم تقوم بتكوينهم بصفة مستمرة، وهذا من أجل الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم قدر الامكان، لكن يبقى هذا غير كافي ما لم تراعى في ذلك الأسباب التي دفعتهم إلى العمل والالتحاق بها من جهة، و من جهة أخرى العوامل التي دفعتهم إلى بذل أكبر جهد ممكن وتحقيق أعلى مستويات الأداء و الارتقاء به إلى درجة التميز، ويدخل كل هذا في إطار سياسة تحفيز الموارد البشرية، و التي تعد بدورها محفزا لسلوكيات الأفراد خصوصا الإبداعية منها. من خلال هذه الدراسة حاول الباحثين تقييم أنظمة الخوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس من وجهة نظر الموظفين الاداريين. وتوصلت الدراسة بعد تحليل إجابات المستجوبين أن مستويات استجاباتهم لأنظمة الخوافز المطبقة بالمؤسسة متوسطة، أما مستوى الإبداع الذي يشعرون به جاء بمستويات ضعيفة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين أنظمة الخوافز والإبداع الإداري إلا أن القوة التفسيرية كانت ضعيفة جدا.

- فتان الطيب(2015)، دور إدارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس.

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على معادلة تضم الإبداع كعملية و القدرة التنافسية كنتيجة ، والمساهمة في التنسيق بينهما .من خلال الاجابة على اشكالية البحث الرئيسية "دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة "، من خلال تطرق الباحث إلى جانب نظري حدد فيه مفهوم للإبداع و ماهية تنافسية المؤسسات والدول، وكذا أهم مؤشرات قياسهما ، أما الجانب التطبيقي فقد حصر الباحث حدود الدراسة المكانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية سيدي بلعباس. استخدم الباحث المنهج الوصفي و المنهج التحليلي واعتمد على أسلوب دراسة حالة ، من بين الأدوات المستعملة : الاستبيان وتم معالجة معطياته من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS استنادا على عدد من أدوات الإحصاء الوصفي لتحليل المعطيات. و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين المتغيرين ، كما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يجب عليها أن تنتبه إلى المعطيات الجديدة، و تستجيب بذكاء إلى الفرص و التحديات التي أمامها، وذلك بالاهتمام برأسمالها البشري و الإبداع ، تحديث البنية الصناعية لها، التركيز على تفعيل دور هيئات البحث و التطوير كخطوة أولى نحو بناء القوة التنافسية، وهذا ما تبين لنا بعد دراسة حالة المؤسسة محل الدراسة حيث أشارت النتائج إلى الاهتمام المتوسط بالإبداع بأبعاده المختلفة، رغم أن مجال نشاطها يحتاج بقوة إلى تدعيم مشاريع الإبداع بصفة ملحة.

- عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون(2017)، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، ولتحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة ، فقد تم تصميم استبيان تضمن تقدير للمتغيرات الاساسية (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، والرضا الوظيفي) ، ثم توزيعه على عينة من العاملين اختيرت بشكل عشوائي، والتي بلغ عددها 120 موظف. توصلت الدراسة لنتائج هامة ، تمثلت في وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، وتم اعتبار عامل التحفيز على أنه الوسيلة أو الاسلوب الذي يقدم الاشباع المطلوب للعامل بدرجات متفاوتة، وأكد الباحث أن توفر أنظمة حوافز فعالة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي ، كما توصلت النتائج إلى أن العاملين بالمؤسسة لديهم اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن هناك شبه اتفاق لدى العاملين بأن نظام الحوافز في المؤسسة مقبول نوعا ما، حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي القيمة المعيارية، أما بالنسبة لمستوى رضا العاملين ، فهو الآخر كانت نتيجته ايجابية.

- Eliana Al Bachawaty. (2015) .Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française, thèse En vue de l'obtention du Doctorat Université Toulouse le Mirail , Toulouse II.

حاولت هذه الدراسة تحليل السلوك الابداعي والابتكاري للشركات الفرنسية ، فقد تم توضيح تدريجيا من خلال الفصول التي تناولها البحث إلى أن مشاريع الابتكار التي تقوم بها الشركة تحتاج إلى مهارات محددة للقيام بها، وتحقيقا لهذه الغاية أصبح تسليط الضوء على التنظيم الداخلي لها يحتل أهمية كبيرة. فالقدرة الابداعية للشركة بشكل أساسي تعتمد على قدرتها على

إستغلال مواردها ومهاراتها الحالية داخليًا، بالإضافة إلى مصادر من بيئتها الخارجية . فإن الجمع بين مهارات الكفاءات الداخلية والخارجية يؤثر في البيئة الداخلية للشركة ويشجع على الابتكار، من خلال تبادل الأفراد لخبراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم مع الآخرين وتشجيع التعلم وإبداع الأفكار الجديدة، كما لوحظ أيضًا أن الشركات التي استخدمت أساليب لتحفيز العاملين و زيادة إبداع الموظفين تكون مبتكرة أكثر من غيرها. ورأى الباحث أن هناك عدد من القيود التي يمكن أن تشكل سبباً للبحث في المستقبل، وأنه سيكون من المثير للاهتمام أن نسأل الشركات بتعمق حول كيفية تطوير وتنمية الكفاءات المكتسبة داخليًا وخارجيًا ، ومدى استخدام أساليب لتحفيز الموظفين على إبداع الأفكار الجديدة.

● في حين ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أننا سنحاول الجمع بين المتغيرين " التحفيز و" الابداع الاداري" وتحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، من خلال دراسة حالة عينة من العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من القطاع العام والخاص، ومقارنة مدى واقع تطبيق كل مؤسسة لهذه الأساليب ، كما أن خصائص المؤسسات محل الدراسة تختلف عن خصائص المؤسسات المدروسة سابقا.

مصطلحات الدراسة :

- التحفيز : عملية التأثير في سلوكيات العامل من طرف إدارة المؤسسة اتجاء تحقيق أهدافها ، وذلك من خلال توفير العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل قصد إثارة القوى الداخليّة للأفراد وتحريك قدراتهم لرفع الكفاءة الإنتاجيّة من جهة وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم من جهة أخرى. تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- الرضا الوظيفي: الشعور النفسي للعامل بالقناعة والارتياح والسّعادة أثناء أدائه لعمله ، من خلال الرضا عن عوامل البيئية الداخليّة والخارجيّة ذات العلاقة، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل.

- الابداع الإداري : عملية التوصل إلى أفكار ومفاهيم جديدة قابلة للتنفيذ، تؤدي إلى تنفيذ ممارسة أو عملية أو تقنية إدارية جديدة تحدث تغييرات في أنظمة الإدارة ، قصد زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة.

1- ماهية التحفيز .

1-1- مفهوم الحوافز .

- يعرف الحافز على أنه مؤثر خارجي أو هو مجموع الظروف التي تتوفر في جو العمل تحرك شعور الإنسان وتجعله يسلك سلوكاً معيّناً لتحقيق الهدف المطلوب عن طريق العمل. (رابعة، 2003، صفحة 78)

- كما تعرف بأنها : مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تحقيقاً لأهداف المنظّمات التابعة لها. (داود، 2006، صفحة 30)

فهي تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز. (العاني، 2007، صفحة 15).

- ومن خلال التعاريف المقدمة يتضح أنّ عملية التحفيز هي أسلوب إداري تقوم به المؤسسة للتأثير في السلوك الانساني للأفراد العاملين بالشكل الذي يجعلهم يحققون مستويات أعلى من الأداء الكفئ نحو أهداف المؤسسة .

1-2- التمييز بين مفهوم الخافز والدافع : مهما اختلفت التعاريف للدافع لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين. (عدون، 2003، صفحة 64)

- وتأتي التفرقة بينهما من حيث أن الدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه لیسلك سلوكاً معيناً، وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، (المغربي، 2007، صفحة 129) في حين أن الخوافز هي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى الدافعية للأفراد وتحريك قدراتهم لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق حاجات الأفراد. (الموسوي، 2004، صفحة 232).

1-3- أنواع الخوافز.

تم تصنيف الخوافز إلى فئتين أساسيتين هما الخوافز المادية والخوافز المعنوية:

1-3-1- الخوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الخوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الخوافز : المكافآت والزيادة الدورية، المشاركة في الأرباح المكافأة المادية، ويعتبر الخافز التقديري المادي من أهمها ، كما توجد أنواع أخرى على سبيل المثال : العلاوات المستحقة بداية كل عام، العلاوات الاستثنائية، الأجور التشجيعية، والخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية. (حسونة، 2011، الصفحات 75-76)

وهناك بعداً آخر من تقسيم الخوافز المادية كما يلي:

- الخوافز المادية الإيجابية: مثل ربط الأجر بالإنتاج، أي يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج، المشاركة في الأرباح.
- الخوافز المادية السلبية: مثل الخصم من المرتبات، الحرمان من المكافأة، العقوبات. (داود، 2006، صفحة 39).
- 1-3-2- الخوافز المعنوية:** تعتبر مكملّة ومرافقة للخوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلتها: ضمان العمل واستقراره، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية، المركز والمكانة . (حسونة، 2011، صفحة 77). وتنقسم بدورها إلى :

- خوافز معنوية إيجابية: كاعتراف الإدارة بالمجهود ، العلاقات الطيبة بين أفراد العمل وتكوين صداقة معهم.
- خوافز معنوية سلبية: كالإنذار المقدم للعمال سواء كان كتابياً أو شفويّاً، الحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة. (داود، 2006، صفحة 41).

1-4- أهداف عملية التحفيز :

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي (بوزورين، 2019، صفحة 35):

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين :بينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كمّاً ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للخوافز المادية الايجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الخوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

■ ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

2- الإبداع الإداري .

2-1- مفهوم الإبداع الإداري.

- يعرف الإبداع في ظل ظروف المنظمات على أنه تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالبرامج، السياسات ، الإجراءات، العمليات، الوسائل ، والأنظمة . (جوهر، 2014، صفحة 104) .

- كما يعني " القدرة على التفكير للتوصل إلى إنتاج جديد يمكن تنفيذه في المجال الإداري. (الجواد، 2000، صفحة 14)

- يعرف حسب Guilford : " القدرة على توليد الأفكار الجديدة " . (Ketele, 2016, p. 18)

- كما اقترح الباحثان (Wang & Ahmed , 2002) على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وأكد Rosenberg على أنه عبارة عن أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة (عاطف لطفي خصاونة، 2011، الصفحات 36-37)

- ومنه فالإبداع الإداري: هو" توليد أو تنفيذ ممارسة أو عملية أو هيكل أو تقنية إدارية جديدة لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا ، وقد يؤدي تبنيها إلى تغييرات كبيرة في أنظمة وعمليات الإدارة في المنظمة. يهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية والعمليات الإدارية الداخلية، وهي تتعلق بالتغييرات في الهيكل، وأنظمة الإدارة، والمعرفة المستخدمة في أداء عمل الإدارة ، والمهارات الإدارية التي تمكن المنظمة من العمل بكفاءة وفعالية " .

(Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, Carlos A. Deveci, 2010, p. 370)، كما يعتبر مصدراً للميزة

التنافسية المستدامة (Rim Maâlej Ben Zaied, Hanène Louati, Habib Affes, 2015, p. 54)

- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو عملية التوصل إلى أفكار ومفاهيم جديدة قابلة للتنفيذ، من خلال إيجاد أساليب إدارية جديدة وإجراءات عملية تساهم في حل مشكلات إدارية مطروحة، ما ينعكس على أداء المنظمة بكفاءة وفعالية.

2-2- أهمية الإبداع الإداري.

تتضح أهمية الإبداع الإداري من خلال بعض النقاط التالية :

- قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر.
- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات.
- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء من جهة وتحقيق أهداف النمو من جهة أخرى (الرفيق، 2021، صفحة 18).

- إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد (لعمور، صفحة 286)

2-3- عناصر الإبداع الإداري :

تتمثل أهم العناصر الأساسية للإبداع في ما يلي :

- طلاقة التفكير: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد.
- المرونة : معناه القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة.
- الأصالة بالتفكير : يقصد بها إنتاج أفكار جديدة ، أي جودة الأفكار، الحداثة .
- الخيال الخلاق: معناه القدرة على التخيل واختلاق العلاقات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.
- الدافعية الداخلية للإبداع: أي حماس الموظف للإبداع ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي. (السكرانة، 2011، الصفحات 25-26). ومدى قبول الفرد و ميله وشجاعته للقيام بأعمال إبداعية.
- القدرة على حل المشكلات: قدرة الفرد على تحديد مشكلات العمل، و إيجاد حلول لها بشكل يمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله. (أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحمان حكيمة، 2020، صفحة 132)
- الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: يجب مواصلة الاتجاه نحو التغيير والتطور، كما أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب وتوفير المناخ الملائم للإبداع. (قنديل، 2010، صفحة 144)

2-4- مستويات الإبداع الإداري :

- 2-4-1- الإبداع على المستوى الفردي : يتحقق من خلال الأفراد الذين يحملون قدرات وسمات إبداعية ، كالذكاء، والموهبة في حل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.
- 2-4-2- الإبداع على مستوى الجماعات : من خلال التفاعلات و الجهود الإرادية بين الأفراد والتي تؤدي إلى التعامل مع وضع معين والمساهمة في التغيير نحو الأفضل ، و تقديم منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة وحل المشكلات. بنتيجة تفوق النتيجة المترتبة عن جمع كفاءة كل فرد على حدى،

(Christian Defélix, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick, 2014, p. 36)

- 2-4-3- الإبداع على مستوى المنظمة: يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، وهو قدرة المنظمة على تنفيذ المهام الإبداعية بنجاح (Michaux, 2005, p. 05) وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع الإداري لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. (جزيري لمياء، بديسي فهمية، 2018، الصفحات 231-232) .

3- التحفيز أحد عوامل تفعيل الإبداع الإداري.

- إن تمكين العاملين، ومنحهم الحرية لتقديم الآراء والاقتراحات، و تحفيزهم على توليد الأفكار الجديدة تساهم بشكل إيجابي في نجاح المشاريع الإبداعية. (James H Love, Stephen Rope, 2015, p. 11)
- كما أن الممارسات البشرية المتمثلة في تدعيم المهارات من خلال وضع أنظمة حوافز تلي احتياجات العاملين الفعلية، ينتج عنها رضا وظيفي والتزام تنظيمي من طرف الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها يعود إيجاباً على

سيرورة العملية الإبداع (محمد، 2013، صفحة 75) ، إذ تعتبر الدوافع الذاتية للفرد المبدع عاملا مهما للمشاركة في عملية الإبداع الإداري (Katharina Hölzle, Hans Georg Gemuenden , 2011, p. 03) ، فتركيز المنظمة على تحفيز العاملين ، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، تساهم بدورها في توجيه وتفعيل العملية الإبداعية، (Deschamps, 2012, p. 24) و القدرة على مواجهة التغيير و تعزيز تنافسية المؤسسة . ومما سبق يتضح مدى أهمية اعتبار الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

- يمكن تفسير طبيعة الأثر الذي يسببه نظام الحوافز على الإبداع الإداري من خلال دراسة " الرضا الوظيفي" ، فتحقيق أقصى مستوى من الرضا الوظيفي لدى الأفراد نتيجة أنظمة الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة سواء حوافز مادية أو معنوية يعتبر بمثابة إحدى السبل ذات الأثر الإيجابي على الإبداع الإداري. أي تنبثق العلاقة التأثيرية بين المتغيرين من ذلك التأثير الذي يحدده الرضا الوظيفي الناتج عن نظام الحوافز على أداء الأفراد المتعلق بالإبداع.

4- دراسة أثر الحوافز على الإبداع الإداري بمؤسسة "CHIALI" و مؤسسة "ENIE"

4-1- نظرة عن المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

✓ تأسس مجمع شي علي "CHIALI" سنة 1981 من طرف رئيسها الحالي، السيد أحمد شي علي، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس. فبالنسبة لفرع CHIALI Tubes شي علي أنابيب وهو محل دراستنا : هي فرع 100% لمجمع شي علي متخصص في صنع الأنابيب للصلق وهي موجهة لشبكات مياه الشرب والري. يتوفر على مصنعين متخصصين (مصنع PVC ومصنع PE) وهما مجهزان بعدة خطوط البثق، حديثة التكنولوجيا، وبأرصفة كبيرة للتخزين. ✓ المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية(ENIE) : أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982 نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية SONELEC ، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كم من وسط مدينة سيدي بلعباس، يقدر رأس مالها الاجتماعي الحالي ب 8322000000 دج، وتوظف 1329 عامل . فأكثر من 30 عاملاً ، ENIE احتلت مكانة الشركة الجزائرية المتخصصة في تصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية والمنتجات المهنية.

4-2- الإطار المنهجي للدراسة .

4-2-1- منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، بهدف تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة "عامل التحفيز" و"الإبداع الإداري"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في المؤسسات محل الدراسة .

4-2-2- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الأفراد العاملين بالمصالح الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، وفي بحثنا تم اختيار عينة حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثل في الاطارات العاملة بهذه المصالح والتي قدرت ب 75 عاملاً.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، من خلال توزيعها على أفراد العينة المستجوبة.

الجدول (01): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسات محل الدراسة الميدانية :

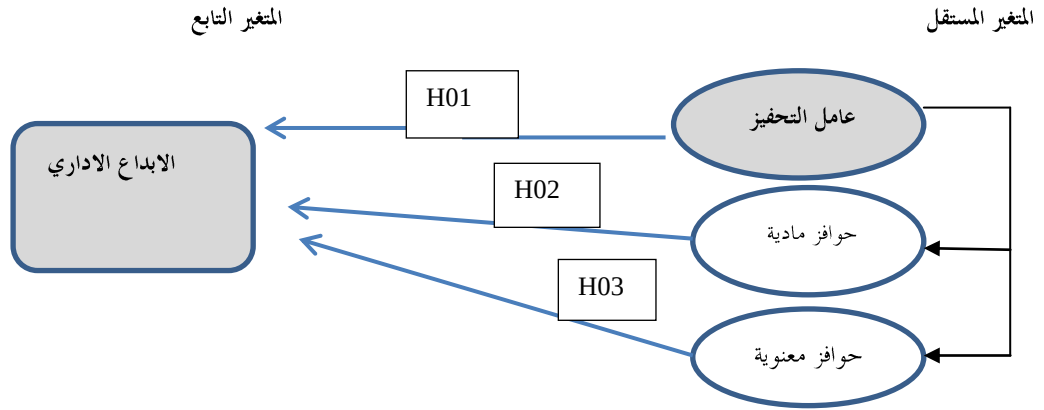
الحضرة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الملقاة	الاستبيانات للتحليل
CHIALI	55	50	10	40
ENIE	42	40	05	35
مجموع الاستبيانات	97	90	15	75

المصدر: من إعداد الباحثين.

4-2-3- نموذج الدراسة :

يهدف التوصل إلى نتائج الدراسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدمة سابقاً، تم تقسيم البحث إلى المتغير المستقل "عامل التحفيز"، والمتغير التابع "الإبداع الإداري" من أجل تحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما . ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل(01) : نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الباحثين .

4-2-4- أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS(v22). وتم الإعتماد في التحليل الإحصائي على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. في ما يخص الاستبيان فقد تم تصميمه من خلال ثلاث محاور :

- ❖ المحور الأول : حول البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.
- ❖ المحور الثاني : يتعلق بالمتغير المستقل "التحفيز" وتضمن الأبعاد التي تطرقنا إليها في الجانب النظري (الخوافز المادية والخوافز المعنوية) ليكون بذلك متضمناً لـ 14 عبارة.

- ❖ المحور الثالث : يتعلق بالمتغير التابع " الإبداع التنظيمي " ، وتضمن 14 عبارة.

- تم الاعتماد في صياغة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، أما في ما يخص تحديد درجات الاستجابة كانت عن طريق حساب المدى على أساس المعيار التالي:

الجدول (02) : يوضح المقياس المعتمد لإتخاذ القرار.

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	سلم ليكرت الخماسي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1	
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المدى

المصدر : من إعداد الباحثين

4-3- تحليل صدق وثبات الاستبيان

- بالنسبة لصدق الاستبيان تم التوصل إلا أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $a=0.05$ وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

- تم التأكد من ثبات الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (03) : يوضح قيمة الثبات الكلي للإستبيان.

ثبات الإستبيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الثبات الكلي للإستبيان	28	0.867

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss .

معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع، حيث بلغت قيمته الإجمالية، 0.867، وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى الثبات العام للاستبيان . بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته بإمكاننا إحتبار النتائج المترتبة عنه.

4-4- التحليل الوصفي والإحصائي لمحاور الاستبيان.

1.4.4- تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين)

الجدول (04) : يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

الجنس	السن	الأقدمية	المستوى التعليمي			
			<20	15-20	10-15	
ذكور	30<	30-40	40-50	>50	5-10	5-10
34	06	11	12	13	04	21
85%	15%	27.5%	30%	32.5%	10%	52.5%
27.5%	30%	32.5%	10%	52.5%	27.5%	5%
7.5%	7.5%	3%	27.5%	52.5%	10%	28.6%
00%	00%	11.4%	60%	28.6%	5.3%	20%
45.7%	54.3%	33.3%	41.3%	20%	5.3%	20%
45.7%	54.3%	33.3%	41.3%	20%	5.3%	20%

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

- بالنسبة لمتغير الجنس : من خلال التحليل يتضح أن النسبة الكبرى من متغير الجنس بمؤسسة CHIALI تعود إلى جنس الذكور بنسبة 85 % وتبقى نسبة 15 % لجنس الإناث من عينة الدراسة، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور في

المؤسسة محل الدراسة مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل الشركة ، أما بالنسبة لمؤسسة ENIE: نلاحظ أن النسب متقاربة من كلتا الفئتين ، إلا أن النسبة الكبرى كانت لجنس الإناث فالمؤسسة محل الدراسة توظف ضمن مصالحها الإدارية فئة الذكور بنسبة 45.7%، وفئة الإناث بنسبة 54.3%، كون فئة الذكور تنشط بكثرة ضمن المصالح التقنية كعمال تنفيذيين.

- بالنسبة للسن: نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب في كلتا المؤسستين و التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 40 و 50 سنة مما يعكس وجود خبرات داخل هذه المؤسسات.

- من حيث الأقدمية : فمعظم المستجوبين هم من فئة العمال حديثي التوظيف ، ممن تقل سنوات عملهم عن 5 سنوات، وكذا ما بين 5 و 10 سنوات ، حيث تعتمد هذه المؤسسات على الشباب خريجي الجامعات للاستفادة من كفاءاتهم وطاقاتهم باعتبارهم فئة شباب ، ما ينعكس إيجابا على عملية الابداع بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدد من العمال من لديهم أقدمية في العمل تفوق 10 سنوات إلى غاية 20 سنة وخاصة بمؤسسة CHIALI، للاستفادة من خبراتهم وتوجيه العمال حديثي التوظيف، مما يفيد مستويات الأداء بالشركة.

- من حيث المستوى التعليمي : تبين أنه جل عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية والتي قدرت نسبتهم ب 97.5 % بمؤسسة CHIALI، و 91.4 % بمؤسسة ENIE، وهذا ما يدل على استثمار المؤسسات محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها.

4-4-2- التحليل الاحصائي لمخاور الاستبيان.

الجدول (05) : التحليل الاحصائي لمخاور التحفيز ومحور الابداع الاداري.

المؤسسات قيد الدراسة	القيم	بعد الحوافز المادية	بعد الحوافز المعنوية	محور التحفيز	محور الابداع الاداري
CHIALI	المتوسط الحسابي	3.68	3.87	3.78	3.79
	الانحراف المعياري	0.484	0.488	0.447	0.391
	درجة الاهتمام	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
ENIE	المتوسط الحسابي	3.22	3.54	3.38	3.59
	الانحراف المعياري	0.573	570.3	0.405	0.402
	درجة الاهتمام	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

❖ تحليل نتائج محور التحفيز :

كانت درجة استجابة أفراد العينة بقبول محتوى العبارات التي تدل على اهتمام المؤسسات قيد الدراسة بنظام الحوافز مرتفعة بالمؤسسة التابعة للقطاع الخاص وكانت أعلى من درجة استجابة أفراد العينة من مؤسسة القطاع العام ، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بالمؤسسة الاولى بلغت قيمة 3.78 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.447

بينما بالمؤسسة الثانية فقد قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بقيمة 3.38 بأهمية نسبية متوسطة ، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.405 ، حيث جاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة لبعد الخوافر المادية :

• **CHIALI** : بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي قيمة 3.68 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.484، وبعد تحليل عبارات هذا البعد فقد تم التوصل إلى أن رضا العمال عن نظام الاجور وإن كان يتناسب هذا الأخير مع العمل المبذول كان قبول بأهمية نسبية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.35 ، بينما بقيت العبارات ذات الصلة بهذا البعد فقد كانت استجابات أفراد العينة لها بأهمية نسبية مرتفعة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي من 3.50 إلى 4.15 بانحراف معياري ما بين 0.847 إلى 0.483 ، هذا ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تمنح علاوة تعويض مخاطر مرضية بالنسبة للعمال، نظام الترقية بها يكون على أساس العمل المبذول وبصفة عادلة، كما تسعى المؤسسة إلى تقديم علاوات ومكافآت مالية للعاملين تحفيزا على العمل الإضافي والكفاءة، كما تسعى المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل المادية باستمرار لتحفيز الموظفين على التمسك بمكان العمل وبذل جهد أكبر.

• **ENIE** : فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي قيمة 3.22 بأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.405، وبعد تحليل عبارات هذا البعد فقد تم التوصل إلى أن العمال غير راضيين عن نظام الاجور وتناسبه مع العمل المبذول ، حيث كان قبول بأهمية نسبية متوسطة ، وبلغت هذه العبارة أدنى قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب 2.77 ، وكذلك عن نظام الترقية فقد اهتمت بنسبة متوسطة بينما بقيت العبارات أكد من خلالها العمال على أن علاوة تعويض المخاطر مرضية بالنسبة للعمال، وأنهم يتحصلون على علاوات ومكافآت مالية نتيجة العمل الإضافي ، كما أكدوا أن المؤسسة تسعى إلى تحسين ظروف العمل المادية باستمرار لتحفيز الموظفين على التمسك بمكان العمل وبذل جهد أكبر، إلا أنها لم تصل إلى المستوى المطلوب الذي يحقق رضا العاملين التام.

بالنسبة لبعد الخوافر المعنوية:

بعد تحليل عبارات هذا البعد فقد تم التوصل إلى أن العمال من عينة الدراسة أبدوا رضاهم عن قبول محتوى هذه العبارات إلا أن نسبة القبول والرضا الوظيفي عن الخوافر المعنوية الممنوحة كانت دائما أعلى بمؤسسة القطاع الخاص ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي ب مؤسسة CHIALI قيمة 3.87 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.447 ، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين 3.68 و 4.13 و بانحراف معياري ما بين 0.730 و 0.607 بأهمية نسبية مرتفعة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي بمؤسسة ENIE قيمة 3.54 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.357 ، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين 3.49 و 3.71 و بانحراف معياري ما بين 0.781 و 0.622 بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث أكد كل المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة توفر معدات وأجهزة عمل آمنة وتشعر بالراحة، يسود النمط الديمقراطي في تسيير الامور الادارية، حيث هناك علاقة جيدة ما بين الرؤساء و العمال، كما يستعمل القادة أسلوب الثناء و الشكر لتحفيز الموظفين على تقديم الأفضل، تعتمد الإدارة في تسيير العمل على أسلوب فرق العمل وخلق جو من الثقة والتفاهم والتشارك المعرفي بين الأفراد، وهناك

نوع من تفويض السلطات والصلاحيات للعمال في أداء أعمالهم بالشكل الذي ينعكس إيجاباً في خلق الولاء المهني بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا تشجيع العمال والافراد على التميز، الإبداع، و تحقيق مستويات عليا من الأداء.

❖ تحليل نتائج محور الابداع الاداري:

اتضح أن درجة رضا العمال وتأكيدهم على سعي المؤسسة إلى نشر ثقافة الابداع الاداري بكلتا المؤسستين كانت مرتفعة ، إلا أن النسبة الكبرى دائماً كانت بمؤسسة القطاع الخاص ، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بها بلغ قيمة 3.79 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.391 ، وهذا يدلّ على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لقبول محتوى عبارات هذا المحور حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذا المحور ما بين 3.58 و 4.18 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدر ما بين 0.874 و 0.501 ، أما بالنسبة ل ENIE بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي قيمة 3.59 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.405 ، وهذا يدلّ على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لقبول محتوى عبارات هذا المحور حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي للمحور ما بين 3.37 و 4.06 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدر ما بين 0.646 و 0.684.

فقد أكد العمال من القطاعين أن المؤسسات قيد الدراسة تمكن الموظف من امتلاك رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها، كما يدرك الموظف المشكلات ونواحي النقص والفجوات في بيئة العمل ، ما يجعله يدرك ما هو المطلوب في الأداء، يتسم العمل الإداري بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسب متفاوتة بين المؤسستين وكذلك حسب حساسية بعض القرارات والاعمال الادارية، حيث يشترك الرئيس مع المرؤوس في وضع خطة عمل مناسبة، إتاحة الفرصة للعمال في تقديم اقتراحات من أجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل ، ما يؤثر إيجاباً على توليد الافكار الابداعية بالمؤسسة.

4-5- اختبار فرضيات الدراسة . تتمثل الفرضيات الاحصائية العدمية و البديلة في ما يلي:

الجدول (06) : فرضيات الدراسة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها الحوافز المادية والمعنوية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H0	الفرضية الاولى
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ببعديها الحوافز المادية والمعنوية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H01	
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H0	الفرضية الثانية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H01	
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H0	الفرضية الثالثة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$	H01	

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

حيث جاءت النتائج كالتالي :

الجدول (07) : قيم معامل الارتباط، التباين الأحادي، الانحدار الخطي البسيط .

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	المعنوية Sig	القيمة الثابتة α	معامل الانحدار β
الابداع الاداري	الخوافز	0.798	0.637	0.000	1.413	0.644
	الخوافز المادية	0.686	0.470	0.000	2.157	0.453
	الخوافز المعنوية	0.773	0.598	0.000	1.358	0.636

المصدر : من إعداد الباحثين.

● تحليل التباين الأحادي:

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي ، حيث أنّ مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلفة للتمودج.

● تحليل الارتباط:

- يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين " الخوافز " و " الابداع الاداري " هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.798$ ، كما يتّضح أنّ معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته

$R\text{-deux} = 0.637$ أي أنّ ارتفاع مستوى الابداع الاداري بنسبة 63.7 % يفسره نظام الخوافز بأبعاده (الخوافز المادية ، والخوافز المعنوية وتبقى نسبة 36.3% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين " الخوافز المادية " و " الابداع الاداري " هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.686$ ، كما يتّضح أنّ معامل التحديد بين المتغيرين بلغت قيمته

$R\text{-deux} = 0.470$ أي أنّ ارتفاع مستوى الابداع الاداري بنسبة 47 % تفسره نظام الخوافز المادية وتبقى نسبة 53% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

- يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين " الخوافز المعنوية " و " الابداع الاداري " هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.773$ ، كما يتّضح أنّ معامل التحديد بين المتغيرين بلغت قيمته

$R\text{-deux} = 0.598$ أي أنّ ارتفاع مستوى الابداع الاداري بنسبة 59.8 % تفسره نظام الخوافز المعنوية وتبقى نسبة 40.2% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة .

● تحليل الانحدار الخطي البسيط:

- يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلات إيجابية حيث:

- بلغ معامل الانحدار للفرضية الاولى $\beta = 0.644$ ، ومنه فإنه كلما تغيّر المتغير المستقلّ (التحفيز) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر بنسبة 64.4% في مستوى الابداع الاداري (المتغير التابع) .

✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية ايجابية و أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التحفيز على عملية الابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.413 + 0.644(\text{التحفيز}) \quad (\text{الابداع الاداري})$$

- بلغ معامل الانحدار للفرضية الثانية $\beta = 0.453$ ، ومنه فإنه كلما تغيّر المتغيّر المستقلّ (الخوافز المادية) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر بنسبة 54.3% في مستوى الابداع الاداري (المتغير التابع) .
✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية ايجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للخوافز المادية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 2.157 + 0.453(\text{الخوافز المادية}) \quad (\text{الابداع الاداري})$$

- بلغ معامل الانحدار للفرضية الثالثة $\beta = 0.636$ ، ومنه فإنه كلما تغيّر المتغيّر المستقلّ (الخوافز المعنوية) بوحدة واحدة، يؤدّي إلى التغيّر بنسبة 63.6% في مستوى الابداع الاداري (المتغير التابع) .
✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية ايجابية و أثر ذو دلالة إحصائية للخوافز المعنوية على عملية الابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $a = 0.05$ ، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.358 + 0.636(\text{الخوافز المعنوية}) \quad (\text{الابداع الاداري})$$

الخلاصة :

كخلاصة لما تمّ التطرق إليه فقد اتضح أن عملية الابداع الاداري أصبحت من أهم الاستراتيجيات المعاصرة التي وجب على المؤسسات الاقتصادية التوجه لها، لضمان قدرتها على التفوق، البقاء والاستمرار. كما أضحي لزاما على المؤسسات الاهتمام بكل جوانبها من خلال إيجاد السبل الكفيلة لتحقيقها، اتضح من خلال دراستنا أن عامل التحفيز يعتبر إحدى أهم هذه السبل ذات الاثر الايجابي على تنمية قدرات ومهارات العاملين وحثهم على المساهمة الفعالة في هذه العملية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

وبعد تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ، تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعامل التحفيز ببعديه على عملية الابداع الاداري . كما اتضح أن المؤسسات قيد الدراسة الميدانية تثمن فكر الابداع الاداري لما له من انعكاسات ذات أثر إيجابي على الأداء الكلي .

- فاهتمام المؤسسة بالفرد المبدع و تثمين عمله ، والعمل على مكافأته وتحفيزه ماديا ومعنويا من خلال الاساليب سابقة الذكر كلها عوامل وأجواء أكد العمال أنها بمثابة دافع لهم ومن خلالها أصبح الموظف بهذه المؤسسات يسعى لتجديد أساليب العمل لتحسين حل المشكلات بطريقة مبدعة، و العمل على توليد الأفكار، لاتخاذ قرارات العمل، وتحمل نتائجها، والسعي لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

- و قد تبين من خلال دراسة واقع نظام الحوافز بالمؤسسات قيد الدراسة الميدانية إلى وجود فروق متباينة بين المؤسسة التي تنشط في القطاع العام والتي تنشط في القطاع الخاص، حيث كانت دائما نسبة اهتمام المؤسسة من القطاع الخاص بنظام الحوافز المادية والمعنوية قصد تحقيق الابداع الاداري أكبر من درجة اهتمام المؤسسة من القطاع العام ، في حين نعتبر هذه النقطة بمثابة توصيات لهذه الاخيرة فهي ملزمة على إزالة العوائق التنظيمية وخلق البيئة المناسبة للموظفين من الناحية المادية والمعنوية قصد تحقيق الابداع الاداري وبلوغ مستويات أعلى من الاداء. نوجز باختصار التوصيات التالية التي يمكن أن تضفي ولو القليل في هذا المجال :

- على المؤسسات منح أجور تتناسب مع الجهد المبذول من طرف العامل، وتبنيها لنظام ترقية عادل،
- ضرورة استخدام مكافآت مادية ومالية من طرف المؤسسة نتيجة العمل الاضافي والكفاء للعامل،
- ضرورة توفير فرصة للعامل قصد تقديم اقتراحات من أجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل،
- منح نوع من الاستقلالية والمبادرة في إنجاز المهام للموظف، وخلق مناخ عمل يسوده روح الفريق، وتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بين الافراد.

- توفير نظم اتصالات إدارية تتيح المعلومات للموظفين في الوقت المناسب .

المصادر والمراجع:

1. أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحمان حكيمة. (2020)، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس، مجلة البديل الإقتصادي (10)، 132.
2. برزوق عبد الرقيق. (2021)، فاعلية الإبداع الإداري في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بوحدة الغاز المميع لولاية البليدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد ، التنمية ، والقانون ، ، 2021. مجلة المشكاة في الاقتصاد ، التنمية ، والقانون، المجلد06 (العدد01).
3. بلال خلف السكارنة. (2011)، الإبداع الإداري، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. جزيري لمياء، بديسي فهمية. (2018)، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، 05(01).
5. رميلة لعمور. (بلا تاريخ)، مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، 22(01).
6. سنان الموسوي. (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
7. عاطف لطفي خصاونة. (2011)، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر.
9. عبد الله حسين جوهر. (2014)، الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة مصر.
10. علاء محمد سيد قنديل. (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار (الإصدار الاول)، دار الفكر ناشرون وموزعون.
11. علي محمد ربابعة. (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

12. فيروز بوزورين. (2019)، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 05(العدد 14).
13. فيصل حسونة. (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة عمان، الأردن.
14. محمد عبد الجواد. (2000). كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك ، أفرادك ، مؤسستك ، طنطا: دار البشير للثقافة والعلوم.
15. مروي محمد (2013) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني.
16. معمر داود. (2006). منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت (الإصدار الطبعة الاولى)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
17. ناصر دادي عدون. (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر.
18. هيثم العاني (2007)، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. Christian Defélix, Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick. (2014). La Compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. De Boeck Supérieur.
20. James H Love, Stephen Rope. (2015). SME innovation, exporting and Growth, A review of existing evidence. international Small Business Journal, 33(01).
21. Jean-Philippe Deschamps .(2012) .L'innovation et le leadership .Revue économique et sociale.(04)
22. Katharina Hölzle, Hans Georg Gemuenden . (2011). Personal characteristics of innovators – An empirical study of roles in innovation management . International Journal of Innovation Management.
23. Ketele, J.-M. D. (2016). La créativité en éducation et formation perspectives théoriques et pratiques. Belgique, Bruxelles: Boeck Supérieur s.a.
24. Richard M. Walker, Fariborz Damanpour, Carlos A. Devec. (2010). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. Management Innovation and Organizational Performanc.
25. Rim Maâlej Ben Zaied, Hanène Louati, Habib Affes. (2015). the relationship between organizational innovations , internal sources of knowledge and organizational performance. International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC), 6.
26. Valéry Michaux .(2005) .Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée 16.ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine.