

دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة

The role of incentives in achieving management innovation in the Sonelgaz Corporation Médéaط.د هبة لرباقي^{1*}، أ.د نصر الدين بن نذير²¹ جامعة علي لونيسي البليدة2، تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية

hiba.larbagui@gmail.com; el.larbagui@uni-blida2.dz

² جامعة علي لونيسي البليدة2، مخبر البحث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات، bennadir.nacer@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/12/25

تاريخ القبول: 2022/10/28

تاريخ الاستلام: 2022/09/07

ملخص:

إنّ نجاح المؤسسة مرتبط بوجود استراتيجية فعالة قائمة على أسس وأهداف وغايات واضحة تقوم المؤسسة بتحديددها، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توزيعها على عينة بلغ حجمها 60 عاملا وتم استرداد 56 استبانة، تم اتباع المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة ألا وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: حوافز مادية؛ حوافز معنوية؛ إبداع إداري.

تصنيف JEL: O32، M12.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of incentives in achieving administrative innovation in Sonelgaz Corporation in Medea. The study reached a set of results, including the existence of a statistically significant impact relationship between material and moral incentives and administrative innovation in the institution under study.

Keywords: financial incentives; moral incentives; Management innovation.**Jel Classification Codes:** O32، M12

I. مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات علمية وتكنولوجية متسارعة وما نجم عنها من إبداعات و ابتكارات في مختلف المجالات والمنتجات والسلع، و ما نجم عنها من عدم استقرار في أسعار البترول وتذبذبها، أصبح لزما على الدول اليوم مواكبة هذه التطورات والحصول على مكانتها في السوق و استحواذه، ومن أجل تحقيق ذلك وتزامنا مع هاته التغيرات الجديدة تحولت النظرة في الوقت الراهن من الاستثمار التقليدي الذي يعتمد على الأصول الثابتة إلى الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها الرأس المال الفكري للاستثمار والدعامة الحقيقية التي تستند إليها الإدارات الحديثة والمتطورة لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وتحقيق أعلى أداء وبتميز وبهذا يكون قادرا على العمل ولديه الرغبة لأداء ذلك العمل المكلف به وتجسيد كل القدرات والمهارات التي يكتسبها بالتعلم المستمر والتدريب الدائم ما يدفع به للإبداع .

نظرا للأهمية البالغة التي احتلها موضوع الحوافز والذي أصبح محورا أساسيا للمؤسسات المعاصرة، حيث اختلفت وجهات النظر حول الحوافز ومدى تأثيرها على سلوك الفرد بحيث أن النظام الإداري الفعال هو النظام الذي يدرس سلوك الفرد وكل حاجياته ومتطلباته، بحيث تعتبر الحوافز أهم وسيلة والتي من شأنها أن تدفع جميع فئات العاملين و تشجعهم على بذل كل ما بوسعهم والمزيد من الجهد وتسمح لهم بتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، رفع كفاءتهم الإنتاجية وتلبية حاجياتهم المتعددة سواء المادية أو المعنوية في مقابل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة وتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة وضمان تميزها. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية الآتية:

"ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة 'سونلغاز' بالمدينة؟"

ويتم الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال اختبارالفرضيات المصاغة على النحو الآتي:

✓ الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq$ بين الحوافز المادية والمعنوية والإبداع الإداري للعاملين بمؤسسة سونلغاز المدينة.

✓ الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية والإبداع الإداري للعاملين بمؤسسة سونلغاز المدينة.

✓ الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري للعاملين بمؤسسة سونلغاز المدينة.

قبل أن نتطرق إلى الموضوع سوف نقوم بتقديم أهم ما تم دراسته حول هذا الموضوع.

الدراسات السابقة: سوف نحاول تقديم أهم الأعمال التي سبقت في دراسة هذا الموضوع، حيث أنه هناك اختلاف في الأهداف والنتائج المتوصل إليها في كل دراسة، ونذكر أهمها:

 **دراسة هشام أحمد عثمان عبد الفتاح (2019):** دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، دراسة تطبيقية على شركات التأمين السودانية (الفترة من 2015م-2018م)، أطرحه دكتوراه، قسم إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2019، تمثلت أهداف البحث في التعرف على مستوى الاهتمام بالحوافز في شركات التأمين السودانية ومستوى توفر القدرات الإبداعية للعاملين ومناخ الإبداع في شركات التأمين السودانية، وما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع الإداري، حيث اشتملت الدراسة على العاملين في المستويات التنفيذية والتشغيلية، تم توزيع 130 استبانة تم استرداد 110 استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: نظم الحوافز المطبقة في شركات التأمين السودانية غير مجزية، تم التأكد من أن الحوافز المادية بشكل عام تشجع على زيادة الإنتاج، التأكيد على الحوافز المعنوية قليلة الأثر

ما دام ليس هناك حوافز مادية، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وتحقيق الإبداع/إبداع العاملين، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وتحقيق الإبداع الإداري/مناخ الإبداع، وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية وتحقيق الإبداع الإداري/مناخ الإبداع.

 **دراسة غازي حسن عودة الحلاوية (2013):** أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن-دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013، هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها من الدراسة ما يلي: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وجود علاقة خطية وارتباطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

 **دراسة علي سلمان محمد سلمان (2013)** الحوافز والالتزام التنظيمي في شركات الأدوية في اليمن، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2013، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في الالتزام التنظيمي في الشركات اليمنية العاملة في مجال الأدوية بمحافظة الحديدة، أما عينة الدراسة فقام الباحث بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة وشملت هذه الدراسة 300 موظف، خضعت للتحليل 260 استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المالية والمعنوية) في الشركات اليمنية العاملة في مجال الأدوية بمحافظة الحديدة ولكن تأثير الحوافز المالية أكبر من الحوافز المعنوية، إن مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل كحافز لا يشجعه للقيام بأي أعمال إضافية تطلب منه ولا يتناسب مع مقدار ما يبذله من جهد في الشركة، إن المكافآت التي يحصل عليها الأفراد العاملين في الشركة لا تمنح لهم نظير ما يقدمونه لإدارة الشركة من مقترحات وآراء، ولا توجد عدالة وموضوعية واضحة في توزيع الأرباح، قلة الاهتمام بالجوانب المعنوية التي تحفز الموظفين للالتزام بالعمل مع الشركة من ثناء ومدح وشكر وتقدير، وأيضاً شعور الموظفين أن نظام الترقيات في الشركة لا يمنح في الغالب على مستوى الجدارة والمثابرة في العمل، ولا يوجد معايير واضحة لنظام الترقيات وهذا بدوره يؤثر على الالتزام التنظيمي في الشركة.

II. الحوافز:

معظم المؤسسات تلجأ للحوافز لتحريك ودفع القوى البشرية من أجل العمل بكفاءة لتحقيق غايتها وأهدافها

II-1 إطار مفاهيمي للحوافز

سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على مفهوم الحوافز ومختلف أنواعها.

II-1- مفهوم الحوافز :

- عرفت الحوافز بأنها "مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم". (الطائي و العبادي، 2015)
- الحوافز هي "مجموع المثيرات الخارجية المادية والمعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى": (بوطي و ضيف، 2020)
- كما تعرف "تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز أي أن الحوافز تركز على مكافئة العاملين على تميزهم في الأداء" (عشوش و آخرون، 2017)
- وتعرف "الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز". (ماهر، 2004)
- كما عرفت بأنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد". (الجربوعة، 2018)
- من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الحوافز هي "مجموعة الوسائل المتاحة للفرد في بيئته المحيطة به، والتي تمكنه من توجيه سلوكه ورغبته في اتجاه القيام بعمل معين وذلك بغرض تلبية رغباته وإشباع حاجاته ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها والرفع من مستوى أدائها".

II-1- أنواع الحوافز :

- هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم استند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز لذلك يمكن تقسيمها من حيث طبيعتها ومن حيث أثارها.
- هناك عدة أنواع للحوافز والتي نستعرضها من خلال ما يلي:
- ### II-1-2- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :

وتنقسم إلى نوعين مادية وأخرى معنوية.

- ➡ **الحوافز المادية:** هي مبالغ تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضاً للفرد من دخل إضافي، ومن أمثلتها: (أولاد حيمودة، بن مير، و طويطي، 2017)
- المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة؛
 - المشاركة في الأرباح كإعطاء نسبة منها للعاملين أو أسهم تمنح كحافز لهم؛
 - الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور؛
 - التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي؛
 - البدلات المختلفة (سفر-سكن-مواصلات)؛
 - الترقية والتقدم في العمل؛

يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداماً، كما أنه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين.

➡ **الحوافز المعنوية:**

وهي حوافز تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية والتي تترك آثاراً اجتماعية ونفسية تدفع العاملين لزيادة إنتاجهم وزيادة حماسهم، وحدد بعض علماء السلوك التنظيمي أهم أنواع الحوافز فيما يلي: (عبدالفتاح، 2019)

- تناسب الوظيفة: ويرى هؤلاء أن من أهم الحوافز المعنوية تناسب العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته، فالرضا عن الوظيفة يمثل دافعا للأداء الجيد بها.
- التوجيه والتدريب ويعتبر كليهما حافزا إذا تمت بالوجه المطلوب.
- العلاقات الجيدة والاحترام والتقدير المتبادل بين الأفراد.
- الإثراء الوظيفي: والذي يعني «زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسؤوليتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده.
- المشاركة في اتخاذ القرار: وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
- إتاحة فرصة للترقية والتقدم في الوظيفة: تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت. أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوي عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزا للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- نظم الاقتراحات: يعتبر نظم الاقتراحات حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا وإعلام الإدارة العليا بها.

II-1-2-2 الحوافز حسب أثرها على الفرد.

وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية: (خضير و الخرشة، 2007)

الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة كالحوافز المادية والتي تتمثل في الأجر المكافآت والزيادات السنوية أما الحوافز المعنوية فتتمثل في الترقية إشراك العاملين في الإدارة... الخ، وهي حوافز تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وبالنسبة له هي عقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والإنذار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لابد من توفر الشروط التالية:

- أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.
 - أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكيلا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
 - أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية العاملين من حيث المفسدين.
- فهذه الحوافز السلبية تتضمن للحوافز المادية مثل تنزيل درجة الموظف توقيف العلاوات العزل المؤقت أما الحوافز المعنوية فهي حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف توجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات.

III. ماهية الإبداع الإداري:

سنحاول من خلال هذا الجزء توضيح مجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإبداع الإداري:

III -1- تعريف الإبداع الإداري :

هناك عدة تعارف للإبداع الإداري نذكر أهمها:

- هو "مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير". (الطيبي و عريقات، 2015)
- تعريف "بيرنرد" : "هو القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية" . (برباخ، الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض كأسلوبين من أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالمرکبات الرياضية بالمسيلة، 2018)
- يعرف على أنه: "إمكانية التغيير والتطوير والتجديد بشكل عام، إذ أنّ الإبداع الإداري يعتمد بشكل أساسي على الابتكار والمبادرة ويكون ذلك انطلاقا من أفكار ومعارف جديدة يتم من خلالها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا". (واكلي و معزوز، 2020)
- عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير "بأنه عملية إنتاج أفكار وأشياء حقيقية أو خيالية، ووضعها في طرق جديدة ومفيدة". أما المرسى فقد عرف الإبداع "بأنه القدرة على تقديم شيء جديد عما هو موجود "
- وأشار الباحثان Daft .Noe إلى أن "الإبداع (INNOVATION) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد". (سكارنه، 2011)

III -2- خصائص الإبداع

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي: (خير الله، 2009)

- ✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- ✓ القدرة على استنباط تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- ✓ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداع لديه.

III -3- العوامل المؤثرة في الإبداع :

العوامل المؤثرة في الإبداع مختلفة وبالغة التعقيد، وأهمها: (مسلم، 2015)

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- الكفاءة والرضا عن العمل.
- المركزية.

- الرسمية.

- الإنتاج.

IV. - الطريقة والأدوات:

1.IV مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمؤسسة سونلغاز بالمدينة ولتحقيق الأهداف الغايات تم اختيار عينة عشوائية ممثلة في 60 عامل وزعت عليهم استمارات الاستبيان الذي يعتبر من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وقد تم استرجاع من بين هاته الاستمارات 56 استمارة كلها صالحة للمعالجة والتحليل (أنظر الجدول رقم 1 في الملحق).

2.IV متغيرات الدراسة:

في هذه الدراسة المتغير المستقل هو الخوافز، أما المتغير التابع هو الإبداع الإداري وللوصول إلى تحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية، قمنا بتحديد الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل (الخوافز)، والبعد الخاص بالمتغير التابع (الإبداع الإداري)، على النحو التالي:

أبعاد المتغير المستقل (الخوافز): والتي تمثلت في الخوافز المادية والخوافز المعنوية.

المتغير التابع: الإبداع الإداري.

3.IV أداة الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي احتوى مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث والأساليب الإحصائية، وقد تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي SPSS 25 لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة التي تم دراستها من أجل إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في أداة الدراسة، وذلك من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما).

تضمنت استمارة الاستبيان أربعة أجزاء الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية، الجزء الثاني يتعلق بالخوافز المادية، الجزء الثالث يتعلق بالخوافز المعنوية والجزء الأخير يتعلق بالمتغير التابع الإبداع الإداري، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابة عن وسطها الحسابي.

2- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

3- تحليل الانحدار الخطي: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.

4.IV اختبار ثبات وصدق المفردات:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة،

يظهر الجدول رقم 7 أن الأبعاد التي تم دراستها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق بحيث بلغ ألفا كرونباخ للعبارات ككل 0.845 ما نسبته 84.5 % وقد تراوحت قيم الثبات بين 0.692 كحد أدنى بالنسبة للحوافز المعنوية و0.748 كحد أعلى تمثل في الحوافز المادية، كما بلغ معامل ثبات الإبداع الإداري 0.730، ما يدل على أن مؤشرات ألفا كرونباخ التي تم استخراجها تبين أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالي يقدر على تحقيق أغراض الدراسة، وهته النسبة تدل على وجود مستوى جيد للثبات ومصداقية أداة الدراسة. (أنظر الجدول رقم 7 في الملحق)

V. النتائج ومناقشتها:

سنقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة المقدمة للموظفين، باستخدام برنامج SPSS v25 والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي لتقديم وصف لبيانات العينة والوصول إلى النتائج.

1.V- تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

1.1.V- الجنس:

من خلال الإجابة التي قدمها الموظفون والتي تظهر أن أغلبية المستجوبين هم من جنس ذكر إذ بلغ عددهم 49 مستجوب من إجمالي العينة ما يعادل نسبة 87.5 %، في حين بلغ عدد المستجوبين من جنس أنثى 7 فقط أي ما نسبته 12.5 % ويعود سبب التفاوت الكبير لطبيعة نشاط المؤسسة والتي تتطلب الخرجات الميدانية المتكررة ومرافقة المشاريع حيث تمثل نسبة الإناث نسبة ضئيلة من مجموع عينة الموارد البشرية لشركة سونلغاز بالمدينة. (أنظر الجدول رقم 2 في الملحق)

2.1.V- السن:

من ناحية السن فقد أظهرت النتائج أن أكبر نسبة للفئة العمرية كانت بين 36 سنة و60 سنة حيث بلغ عددهم 42 عامل من مجموع العمال محل الدراسة بنسبة 75 % والفئة النشيطة في أوج عطائها، في حين نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة بلغ عددهم 14 عامل بنسبة 25 % أما فيما يخص الفئة العمرية الأقل من 25 سنة والفئة الأكثر من 60 سنة فقد كانت منعدمة وكل هذا يؤكد أن المؤسسة تركز على الفئة المتوسطة العمر من أجل سيرورة العمل بصفة جيدة. (أنظر الجدول رقم 3 في الملحق)

3.1.V- المستوى التعليمي:

فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج البحث أن معظم عمال في شركة سونلغاز جامعيين حيث بلغ عددهم 31 فرد من إجمالي العينة المدروسة بنسبة 55.4 % أي أن أغلبهم من الفئة المثقفة، تليها حاملي مستوى ثانوي فما فوق بلغ عددهم 12 فرد بنسبة تقدر ب 21 %، أما عدد ذوي الشهادات الأخرى فقد قدر ب 8 أفراد بنسبة 14.3 % أما الأفراد المتحصّلين على الدراسات العليا فقد أظهرت الدراسة أن عددهم قليل قدر ب 5 أفراد من مجموع أفراد العينة محل الدراسة بنسبة ضعيفة حددت ب 8.9 %. (أنظر الجدول رقم 4 في الملحق)

4.1.V- المستوى المهني:

فيما يتعلق بالمستوى المهني فإن أغلب عمال الشركة محل الدراسة هم أعوان تحكم حيث بلغ عددهم 28 فرد من إجمالي العينة بنسبة 50 % أي النصف وهذا راجع إلى الطبيعة العملية للشركة وأنها تركز في عملها عليهم، فيما توزع النصف الثاني بين الإطارات الذي بلغ عددهم 16 بنسبة تقدر ب 28.6 % تلاه الإطارات السامية نسبة 16.1 % تلاها أعوان التنفيذ الذي بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 5.4 %. (أنظر الجدول رقم 5 في الملحق)

5.1.V-الخبرة المهنية:

فيما يخص الخبرة المهنية فقد أظهرت النتائج بأن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات قدرت ب 23 فرد من إجمالي العينة محل الدراسة بنسبة 41.1 % أي أن النسبة الكبيرة كانت للعمال الحديثي التوظيف ، واحتل العمال الذين قدرت خبرتهم أكثر من 15 سنة المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت ب 39.3% أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة فبلغ عددهم بنسبة 19.6 % وفيما يخص الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد انعدمت نسبتهم هذا يعني أن الشركة في هاته السنوات لم تقم بعملية التوظيف .(أنظر الجدول رقم 6 في الملحق)

2.V- نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان: سوف نقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات محور الاستبيان.

1.2.V-المحور الأول: الخوافر المادية

حسب ما جاءت به إجابات أفراد العينة فإن العبارة رقم 10(أفضل الحصول على الخوافر المادية مقارنة بالخوافر المعنوية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (3.946) وانحراف معياري قدر ب(1.085) أي الخوافر المادية للعمال هي أفضل من الخوافر المعنوية كونها تلبيحاجياتهم و تحسن المستوى المعيشي لهم مقارنة مع الخوافر المعنوية التي لا تليهم هاته الرغبات والاحتياجات، في حين احتلت العبارة رقم 03 (أتحصل على ترقية نتيجة للأداء الأفضل والمتميز) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف قدر(2,50) وانحراف معياري قدره (1,206) مما يدل على اختلاف الآراء و عدم اتفاق أفراد العينة حول حصولهم على الترقية نتيجة للأداء الأفضل و المتميز بحيث لا يتم التعامل على هذا الأساس. كما أوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي الخاص بفقرات متغير الخوافر المادية قدر ب (3.05) وانحراف معياري قدره (0.653) بمستوى متوسط، هذه النتائج تعكس اختلاف وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة لمؤسسة سونلغاز بولاية المدية والذي كان متوسطا، ويعود ذلك بسبب نقص منح المكافآت المادية والعلاوات الاجتماعية التي ترفع من المستوى المعيشي وتكون بمثابة دافع من أجل العمل أكثر والمثابرة. ومن أجل الحصول على رضا العامل وجب محاولة منح قروض مالية تساعد على قضاء حاجياته ورفع معنوياته هذا ما يدفع لرفع قدراته الأدائية والإبداعية. (أنظر الجدول رقم 8 في الملحق)

2.2.V-المحور الثاني: الخوافر المعنوية

تظهر النتائج أن العبارة رقم 17 (تعمل الخوافر المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (3.767) وانحراف معياري قدر ب(1.026) هذا يدل على أن للخوافر المعنوية دور كبير في تحسين معنويات العامل و تحفيزه للعمل أكثر و تحسين المردود الأدائي لديهم ، في حين احتلت العبارة رقم 14 (تقدم المؤسسة الشكر للموظف الأفضل فقط) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب(2.410) وانحراف معياري قدره (0.910) مما يدل على عدم اتفاق في آراء أفراد العينة حول تقديم المؤسسة الشكر للموظف الأفضل أي لا يتم الاهتمام من هذه الناحية. كما أوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي العام الخاص بفقرات متغير الخوافر المعنوية قدر ب (3.119) وانحراف معياري قدره (0.580) بمستوى متوسط، هذا ما يعكس تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمدية وعدم إجماعهم على إجابة واحدة حيث بلغت مستوى متوسطا، ويعود هذا بسبب عدم تقديم المؤسسة للعلاوات وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم الشكر لهم وزيادة على ذلك توفير ظروف عمل مناسبة تدفع بالعامل لتقديم الأفضل. (أنظر الجدول رقم 9 في الملحق)

V.2.2- المحور الثالث: الإبداع الإداري

تظهر النتائج أن العبارة رقم 34 (لدى القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغت قيمته (4.250) وانحراف معياري قدر ب (0.939) هذا ما يدل على أن لأفراد عينة الدراسة القدرة الهائلة في فهم وتحديد المشكلات التي تواجههم ومحاولة الإبداع في الوصول إلى الحل المناسب، في حين احتلت العبارة رقم 20 (تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع). المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب (2.357) وانحراف معياري قدره (1.150) مما يدل على عدم اتفاق في آراء أفراد العينة حول منح المؤسسة للمكافأة والحوافز للعامل المبدع أي أنه هناك نقص كبير في الاهتمام بالعامل المبدع وعدم إعطائه المقابل الذي يستحقه جراء ما يقوم به من إبداع. كما أوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي العام الخاص بفقرات متغير الإبداع الإداري قدر ب (3.53) وانحراف معياري قدره (0.461) بمستوى متوسط، هذا ما يعكس تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمدينة وعدم إجماعهم على إجابة واحدة فكانت نتائج متوسطة، ويعود هذا بسبب عدم قيام المؤسسة بالتشجيعات اللازمة من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل، عدم منح حرية تقرير الكيفية التي سوف ينفذ بها الموظف المهام الموكلة له بالإضافة إلى التردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الإخفاق. (أنظر الجدول رقم 10 في الملحق)

V.3- اختبار فرضيات الدراسة

V.1.3 عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

وللدراسة قمنا بفحص هاته الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

من خلال النتائج يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الحوافز (المادية والمعنوية) و المتغير التابع (الإبداع الإداري) يقدر ب (0,497) و هذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بينهما، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغ 0,247 هذا يعني أن 24.70% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري (التابع) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الحوافز المادية والمعنوية وهي نسبة ضعيفة، وأن 75.30% تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقيمة معامل التحديد المعدل 0.218 أي المتغيرات المستقلة تفسر 22% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري. (أنظر الجدول رقم 11 في الملحق)

من خلال النتائج يتضح نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة Sig هي 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة. ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية والمعنوية والإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة. (أنظر الجدول رقم 12 في الملحق)

V.3.2 - عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

أظهرت النتائج عدم وجود أثر للحوافز المادية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بقيمة $Beta=0,256$ ، ومستوى دلالة بلغت قيمته 0,057 وهي قيمة أكبر من 0,050 وبهذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة. (أنظر الجدول رقم 13 في الملحق)

V.3.3 - عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز، إذ بلغ معامل الارتباط $R=0,491$ عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ وهو معامل ارتباط طردي متوسط، بقيمة معامل تحديد $R\text{-deux} = 0,241$ أي المتغيرات المستقلة تفسر 24% من التباين الحاصل في الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج من خلال الجدول معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت قيمة 0,390 وهذا يشير إلى الأثر الإيجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة **BETA** تساوي 0,491. وهي تعبر عن معامل انحدار موجب، أي أن الزيادة في معدل الحوافز المعنوية بوحدة واحدة تؤدي إلى التغيير بمقدار 0,491 في الإبداع الإداري للعاملين بمؤسسة سونلغاز أي وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري لدى العاملين كما أن قيمة Sig هي 0,000 وهي قيمة أقل من 0,05 ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن قيمة F قدرت ب 17,113 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ وهذا يوضح أن الحوافز المعنوية لها أثر معنوي على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة والذي تم دراستهم وتحليل نتائجهم وبالتالي نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي يقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة. (أنظر الجدول رقم 14 في الملحق)

V. الخلاصة:

من خلال هذه الدراسة تم إثبات وجود علاقة بين الحوافز والإبداع الإداري بحيث تعتبر الحوافز الدافع الرئيسي للعمل والذي يساعد على خلق بيئة عمل مثالية تحمس العاملين وتغرس فيهم حب العمل والولاء والشعور بالمسؤولية وفي المقابل فإن عدم استخدام نظام حوافز جيد يعرض المؤسسة إلى عدة مخاطر أهمها: لامبالاة العاملين، غياب روح المسؤولية لهم في جميع الأعمال التي يمارسونها إلى جانب ذلك عدم تحقيق الأهداف المرجوة، عدم رضا العاملين وارتفاع نسب الغيابات المتكررة وحوادث العمل، وقد

أظهرت الدراسة بصفة عامة حول دور الحوافز المادية والحوافز المعنوية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة ويوضح لنا الأهمية البالغة للحوافز عكست أثرها في النتائج الآتية:

✓ لقد أظهرت الدراسة بأن العاملين محل الدراسة يجذبون الحصول على الحوافز المادية لما لها من أهمية كبيرة مقارنة بالحوافز المعنوية.

✓ بينت النتائج أن عمال مؤسسة سونلغاز محل الدراسة يشعرون بالرضا على قدراتهم الإبداعية التي يقدمونها في عملهم ولديهم قدرة تفكير سريعة مهما كانت ظروف عملهم إضافة إلى تفضيل للعمل الجماعي الذي يسوده روح المخاطرة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل السائدة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

المقترحات:

✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بالعاملين المتميزين الذين يملكون أداء عالي ومنحهم الترقيات التي تناسب العمل الذي يقدمونه.

✓ ضرورة إعادة النظر في سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة نظرا لما عكسته نتائج التحليل.

✓ يعتبر الحافز المعنوي دافع مهم للعامل لذا وجب الاهتمام وتقديره من طرف المسؤولين لأن هاته الأمور تدفع إلى العمل بجد وتقديم الأكثر من خلال منح العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة له.

✓ منح الاهتمام للعامل المبدع وإعطائه فرصة لإظهار قدراته الإبداعية ومحاولة تشجيعه وجذبه وذلك بتقديم الحوافز والمكافأة له.

✓ تفعيل الجيد لنظام الحوافز الذي يعمل على تحسين أداء الموظف تقديم ما هو أفضل للمؤسسة والرفع من قدراته الإبداعية.

✓ العمل بشكل دائما على منح الحوافز المعنوية للعامل من خلال تقديم عبارات الشكر والتقدير وتقديم الاحترام هذه الأعمال ترفع من معنوياته وتضاعف روح العمل بداخله.

✓ محاولة تقديم علاوات في حالة ما إذا حققت المؤسسة الأهداف المرجوة لها.

✓ وضع برنامج يهتم بالرحلات الترفيهية والأنشطة الاجتماعية ما يغير من نفسية العامل هذا ما يساعد على العمل أكثر بمعنوياته مرتفعة.

✓ محاولة ربط الإبداع بالحوافز حيث من خلاله يتم تمييز العاملين المبدعين ما يشجع العاملين على التسابق لتحسين قدراتهم الإبداعية من أجل الحصول على تلك الحوافز.

من خلال دراستنا تبين لنا أن للحوافز دور مهم في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة وعلى ضوء هذا نقترح مواضيع تمس جانب من موضوعنا منها: أهمية اختيار الأساليب لتفعيل الحوافز في المؤسسات العامة والخاصة، طرق تطوير الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية.

1. الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2020)، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. بوطي محمد، ضيف الأزهر، (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، ص: 192.
3. عشوش محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، (2017)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، (بدون دار النشر).
4. ماهر أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
5. الجربوعة مصطفى، (2018)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
6. أولاد حيمودة عبد اللطيف، بن مير محمد الطيب، طويطمصطفى، (2017)، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، ص: 352.
7. عبدالفتاح هشام احمد عثمان، (2019)، دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمات، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
8. خضير كاظم حمود، الخرشنة ياسين كاسب، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. الخرشنة محمد عبد الإله، عريقات خليل، (2015)، واقع الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 35، رقم 2، ص: 29.
10. برباخ رايح، (2018)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالتفويض كأسلوبين من أساليب إدارة الوقت وعلاقتهما بالإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالمركبات الرياضية بالمسيلة، معارف مجلة علمية دولية محكمة، العدد 25، ص: 138.
11. واكلي كلثوم، معزوز نشيدة، (2020)، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، ص: 123.
12. سكارنه بلال خلف، (2011)، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. خير الله جمال، (2009)، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. مسلم عبد الله حسن، (2015)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الأردن، دار المعترف للنشر والتوزيع.

References translated from arabic :

1. Al-Taie Youssef Hujeem, Al-Abbadi Hashim Fawzi, (2020), Human Resources Management, Contemporary Issues in Administrative Thought, Amman, Dar Safaa for Publishing and Distribution.
2. Bouti Muhammad, Guest of Al-Azhar, (2020), Work incentives and their role in achieving organizational effectiveness in the Algerian institution, Journal of the Researcher in Humanities and Social Sciences, Volume 12, Issue 04, p.: 192

3. Achouche Muhammad Ayman Abdel-Latif and others, (2017), Fundamentals of Human Resources Management, Cairo, (without publishing house).
4. Maher Ahmed, (2004), Human Resources Management, Alexandria, University House.
5. Al-Jarboua Mustafa, (2018), Human Resources Department, Amman, Dar Ibn Al-Nafees for Publishing and Distribution.
6. Aoulad Haimouda Abd al-Latif, Ibn Mir Muhammad al-Tayeb, Toiti Mustafa, (2017), The Impact of the Incentive System on Workers' Satisfaction in Algerian Public Institutions - A Study of the Attitudes of a Sample of Grains and Dry Vegetables Cooperative Employees in Bouira, Economic Insights Magazine, Issue 12, p.: 352
7. Abdel-Fattah Hisham Ahmed Othman, (2019), The Role of Incentives in Achieving Administrative Creativity in Organizations, Department of Business Administration, College of Graduate Studies, El-Neelain University, Sudan.
8. Khudair Kazem Hammoud, Al-Kharsha, Yassin Kaseb, (2007), Human Resources Management, Jordan, Al-Masirah House for Publishing, Distribution and Printing.
9. Al-Kharshah Muhammad Abd al-Ilah, Erekat Khalil, (2015), The reality of electronic management in achieving administrative creativity in Palestinian universities from the point of view of faculty members and administrators, Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education, Volume 35, No. 2, p: 29.
10. Barbache Rabah, (2018), Management by objectives and management by delegation as two methods of time management and their relationship to administrative creativity among administrative workers with sports vehicles in M'sila, Ma'arif International Scientific Journal, Issue 25, p: 138.
11. Wakli Kulthum, Mazouz Nasheeda, (2020), Empowering employees and its impact on enhancing their administrative creativity, Creativity Magazine, Volume 10, Issue 01, p: 123
12. Sakarneh Bilal Khalaf, (2011), Administrative Creativity, Amman, Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
13. Khairallah Jamal, (2009), administrative creativity, Amman, Dar Osama for publication and distribution.
14. Muslim Abdullah Hassan, (2015), Creativity and Administrative Innovation in Organization and Coordination, Jordan, Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution.

VII. الملاحق:

الجدول 1: الاستبانات الموزعة والمستردة

النسبة %	العدد	البيان
%100	60	الاستبانات الموزعة
% 93	56	الاستبانات التي تم إرجاعها
% 7	4	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
-	-	الاستبانات غير صالحة للتحليل
% 100	56	الاستبانات صالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقدمة

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرارات	الجنس
87,5%	49	ذكر
12,5%	7	أنثى
100,0%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة %	التكرارات	السن
00%	00	أقل من 25 سنة
25.0%	14	من 26 سنة إلى 35 سنة
75,0%	42	من 36 سنة إلى 60 سنة
00 %	00	أكثر من 60 سنة
100,0%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
21,4 %	12	ثانوي فما فوق
55,4 %	31	جامعي
8,9 %	5	دراسات عليا
14,3 %	8	شهادات أخرى
100,0%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني:

النسبة %	التكرارات	المستوى المهني
5,4%	3	عون تنفيذ
50,0%	28	عون تحكم
28,6%	16	إطار
16,1%	9	إطار سامي
100,0%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	00	00%
من 5 إلى 10 سنوات	23	41,1%
من 11 إلى 15 سنة	11	19,6%
أكثر من 15 سنة	22	39,3%
المجموع	56	100,0%

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم 7: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ		الأبعاد	
عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ		
10	0,748	الحوافز المادية	أبعاد الاستبانة
9	0,692	الحوافز المعنوية	
19	0,829	الحوافز المادية والمعنوية	
15	0,730	الإبداع الإداري	
34	0,845	جميع عبارات الاستبانة	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الحوافز المادية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
01	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في الوظيفة التي أشغلها	3,0714	1,15770	5	متوسط
02	تمنح المؤسسة العلاوات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة.	3,1071	1,20119	4	متوسط
03	أتحصل على ترقية نتيجة للأداء الأفضل والمتميز.	2,5000	1,20605	10	ضعيف
04	تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل المزيد من الجهد والمثابرة من أجل الحصول عليها.	3,3750	1,34249	2	متوسط
05	يتناسب راتي والدرجة العلمية التي أحملها.	3,3393	1,10003	3	متوسط
06	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.	2,9107	1,11644	6	متوسط
07	تمنح المؤسسة العلاوات الاجتماعية (الزوجة والأبناء) المناسبة.	2,8929	1,18596	8	متوسط
08	أشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة.	2,5357	1,14359	9	ضعيف
09	تمنح لي قروض مادية.	2,9107	1,25447	7	متوسط
10	أفضل الحصول على الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.	3,9464	1,08577	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول: 9 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الخواطر المعنوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
11	تقدم المؤسسة علاوات للعاملين كل حسب آداه.	2,7679	0,97218	6	متوسط
12	تتيح المؤسسة فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.	2,6607	1,04927	8	متوسط
13	التقدير والاحترام من المسؤولين أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	3,6786	1,08052	2	مرتفع
14	تقدم المؤسسة الشكر للموظف الأفضل فقط.	2,4107	0,91008	9	ضعيف
15	تقوم المؤسسة برحلات ترفيهية وأنشطة اجتماعية للموظفين.	3,1607	1,09173	5	متوسط
16	الخواطر المعنوية قليلة الأثر ما دامت ليس هناك خواطر مادية.	3,5357	1,12758	3	مرتفع
17	تعمل الخواطر المعنوية بمختلف أنواعها على تحسين المردود الأدائي.	3,7679	1,02675	1	مرتفع
18	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة.	2,7679	1,17537	7	متوسط
19	تلتزم المؤسسة بتقديم دورات تكوينية للعاملين.	3,3214	1,25201	4	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
20	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للعامل المبدع.	2,3571	1,15095	14	ضعيف
21	يساهم الاتصال مع بعضنا البعض في العمل على الإبداع.	3,6071	0,96632	8	مرتفع
22	لدينا الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير.	3,8393	0,91008	6	مرتفع
23	تقوم المؤسسة بالتشجيع من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	2,7857	1,21677	13	متوسط
24	تساعد مشاركة الرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع والابتكار للموظف.	2,8393	0,98676	12	متوسط
25	أشعر بالرضا على قدراتي الإبداعية التي أقدمها في عملي.	3,8214	1,06356	7	مرتفع
26	أعتقد أن نظام الحوافز الجيد يعمل على تحسين أداء الموظف ورفع من قدراته الإبداعية.	4,0179	1,03557	3	مرتفع
27	لدى القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	4,0000	0,89443	4	مرتفع
28	تتوفر في المؤسسة الحرية في تقرير الكيفية التي سوف أنفذ بها المهام الموكلة.	3,0536	1,10239	10	متوسط
29	أتردد في تطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفا من الإخفاق	2,9821	1,03557	11	متوسط
30	أسعى بجد لكي يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	3,9821	0,84188	5	مرتفع
31	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة خارج نطاق تخصصي.	3,7143	0,96699	8	مرتفع
32	أفضل العمل في فريق تسوده روح المخاطرة.	3,5000	1,06173	9	مرتفع
33	حينما تواجهني مشكلة في عملي أحاول إيجاد حل لها.	4,2321	0,87368	2	مرتفع جدا
34	لدى القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل.	4,2500	0,93905	1	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅

الجدول 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز المادية والمعنوية على الابداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

Sig	F	R-deux	R	R-deux ajusté
0,001	8,674	0,247	0,497	0,218

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الجدول 12: نتائج تحليل أنوفا ANOVA:

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,884	2	1,442	8,674	,001 ^b
	deStudent	8,810	53	,166		
	Total	11,693	55			

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الجدول 13: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية على الابداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

المتغير	B	BETA	T	Sig
الثابت	2,979		10,272	0,000
الحوافز المادية	0,181	0,256	1,949	0,057

R =0,256

R-deux = 0,066

F=3,798

Sig =0,057

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅.

الجدول 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية على الابداع الإداري في مؤسسة سونلغاز بالمدينة.

المتغير	B	BETA	T	Sig
الثابت	2,317		7,757	0,000
الحوافز المعنوية	0,390	0,491	4,137	0,000

R =0,491

R-deux = 0,241

F=17,113

Sig =0,000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅.