

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري

دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس

أ. مختار رحمانى حكيمة أستاذة مساعدة أ/ جامعة الجزائر 3 لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير hakimamokhtar@gmail.com:	د. زروخي فيروز أستاذة محاضرة / جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير fairouzma@yahoo.fr	د. أنساعد رضوان أستاذ محاضراً / جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ensaad_redouane@yahoo.fr
---	--	---

Received: 24/02/2018

Accepted: 02/07/2018

Published 08/06/2020

ملخص :

يلعب العنصر البشري في المؤسسة دورا هاما في تحقيق أهدافها إذ أصبح التركيز عليه بتوفير بيئة العمل الملائمة و تحفيزه و تدريبه على مختلف الطرق و الأساليب الهادفة لتحقيق أفضل مستويات الأداء ضرورة حتمية حتى يصبح هذا المورد مصدرا للإبداع مصدرا للتميز، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا دراسة دور و أهمية أنظمة الحوافز (المادية، المعنوية، الفردية و الجماعية) في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس، و بعد تحليل إجابات المبحوثين جاءت مستويات استجاباتهم لأنظمة الحوافز المطبقة بالمؤسسة متوسطة، أما مستوى الإبداع الذي يشعرون به جاء بمستويات ضعيفة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين مختلف أنواع الحوافز و أبعاد الإبداع الإداري إلا أن القوة التفسيرية كانت ضعيفة جدا.

الكلمات الدالة: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية، الإبداع الإداري، مؤسسة ميناء تنس.

Abstract:

The human element in the organization plays an important role in achieving its objectives. The focus on it is to provide the appropriate work environment and to motivate and train it in different ways and methods to achieve the best levels of performance, so that this resource becomes a source of excellence.

In this study, we tried to study the role and importance of the incentive systems (physical, moral, individual and collective) in activating the managerial creativity of the employees of the Port Tennis Foundation. After analyzing the responses of the respondents, The study also found that there is a correlation between different types of incentives and dimensions of administrative creativity, but the explanatory power was very weak.

Key words: Material incentives, moral incentives, individual incentives, collective incentives, management innovation, Port Tennis Foundation.

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس عرض الدراسة :

مقدمة

مع تزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية و العالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها و تسابقها لتقديم الجديد و الأجدد في السلع و الخدمات لتحقيق رضا عملائها و توسيع حصتها السوقية، زاد الاهتمام و التأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في جعل الأفراد ذوي مهارات و قدرات و معارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار و الإبداع و تقديم أفضل مستويات الأداء.

فالمؤسسة الاقتصادية أصبحت اليوم تعيش في ظل بيئة ديناميكية تشهد جملة من التطورات في كافة الميادين الاقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية و غيرها، و بهدف تحقيق البقاء و الاستمرار عليها مواكبة تلك التطورات من خلال تبني مجموعة من المداخل و لعل أهمها الاهتمام بعناصرها البشرية من خلل مختلف السياسات، و نحن و في دراستنا هاته سنسلط الضوء على واحدة منها و هي سياسة التحفيز.

فموضوع التحفيز لقي اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة خاصة إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب الحوافز دورا هاما في حياة الأفراد و المؤسسات، إذ تساهم في تحسين مستوى أداءهم، ترفع من انتاجيتهم و تعد وسيلة لإشباع حاجاتهم سواء المادية أو المعنوية، مما جعل المؤسسات مطالبة بوضع أنظمة الحوافز التي تتناسب و حاجات و رغبات الأفراد، و كذا دراسة نوع الحافز الذي يؤثر في مستوى أداءهم و يفجر طاقاتهم الكامنة خصوصا الإبداعية منها.

أهمية الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين أنظمة الحوافز و الإبداع الإداري، و كذا إحاطة المؤسسة محل الدراسة بضرورة إعطاء أهمية لموضوع التحفيز باعتباره يؤثر على مستوى أداء العاملين من خلال دفعهم نحو الارتقاء و تفعيل الإبداع منه تحقيق التميز.

أهداف البحث:

نظرا لأهمية موضوع الحوافز فإن البحث يهدف إلى:

- التعرف على مستوى تقييم الموظفين لأنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء تنس.
- تحديد العلاقة بين أنظمة الحوافز و الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تقوم المؤسسة بتوظيف أحسن المتقدمين للعمل بها، ثم تقوم بتكوينهم بصفة مستمرة، و هذا من أجل الاستفادة من قدراتهم و مهاراتهم قدر الإمكان، لكن يبقى هذا غير كاف ما لم تراعى في ذلك الأسباب التي دفعتهم إلى العملو الالتحاق بها من جهة، و من جهة أخرى العوامل التي دفعتهم إلى بذل أكبر جهد ممكن و تحقيق أعلى مستويات الأداء و الارتقاء به حتى إلى درجة التميز، و يدخل كل هذا في إطار سياسة تحفيز الموارد البشرية، و التي تعد بدورها محفزا لسلوكيات الأفراد خصوصا الإبداعية منها. و نحن و من خلال هذه الدراسة سنحاول تقييم أنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس من وجهة نظر الموظفين الإداريين، و محاولة إبراز دورها و أهميتها في تفعيل الإبداع الإداري لديهم، من هنا تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة أنظمة الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

- ما مستوى تقييم الموظفين الإداريين لأنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس؟

- ما مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة ميناء تنس من وجهة نظر المبحوثين؟

- ما العلاقة بين أنظمة الحوافز بمؤسسة ميناء تنس و أبعاد الإبداع الإداري؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) لأنظمة الحوافز على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

و تنقسم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) للحوافز المادية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) للحوافز المعنوية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) للحوافز الفردية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) للحوافز الجماعية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

الإطار النظري للدراسة:

قسم البحث في شقه النظري إلى قسمين على النحو التالي:

أولاً: سياسة التحفيز.

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة التميز في الأداء، لذا لابد من وجود هيكل للحوافز التي تشجع الأفراد على الأداء الفعال، و هذا بدوره يتطلب وجود نظام سليم لها مبني على أسس علمية مدروسة بهدف تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة معا.

1- مفهوم الحوافز.

تشير الحوافز إلى مجموعة المؤشرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة و تحديد محتوى سلوكه، فالحوافز تتيح فرص أمام الفرد لاشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.¹

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، أي تؤثر على سلوكه من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شئ خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لاشباع حاجاته التي تحركه.² و تشير أيضا إلى الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لاشباع الحاجات و الرغبات و دفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.³

و باختصار فالحوافز هي المقابل للأداء المتميز.

أما التحفيز فهو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستثارة و توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز.⁴

و هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرون من إخراج كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية و تزيد من رغبتهم في بذل الجهود

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الانتاجية لتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم.

2- أنظمة الحوافز.

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات تختلف باختلاف المؤسسة و إمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية و أهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه و الحوافز تأخذ صورا مختلفة، و فيما يلي سنتطرق إلى:

* الحوافز المادية:

تعتبر الأجور التشجيعية من أهم الحوافز المادية، و يقصد بالأجور التشجيعية الأجور التي تعطى للعامل متى زاد إنتاجه عن حد معين، بمعنى إعطاء العامل أجرا ثابتا مقابل قيامه بانتاج كمية محددة، ثم منحه أجرا إضافيا مشجعا متى زاد إنتاجه عن هذه الكمية. و بصفة عامة الحوافز المادية هي كل الأموال، المزايا المادية كالسكن، النقل، الطعام، إلا أن الحوافز النقدية تبقى هي الأكثر شيوعا.

* الحوافز المعنوية:

بالإضافة إلى الحوافز المادية، فإن الحوافز المعنوية تمثل أهمية بالنسبة للفرد لاشباعها لبعض الحاجات الأخرى، مما يؤدي إلى رضا الفرد عن عمله و ولائه للمؤسسة، و تنقسم الحوافز المعنوية إلى أنواع متعددة منها: الشعور بالاعتزاز بالعمل، الشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب و تقدير الآخرين له، التمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، وجود فرص الترقية، الثناء، المشاركة في اتخاذ القرار، تبادل الوظائف و معالجة الملل من خلال التوسع الوظيفي و تحسين بيئة العمل... الخ.

* الحوافز الفردية:

تدفع الحوافز الفردية مقابل الأداء الفردي، و من النماذج الشائعة لها نجد:

- **حوافز التميز:** تقدم للعامل إذا أظهر تميزا في الأداء الوظيفي، و تختلف حسب اختلاف مستوى أداء العاملين.
- **الإنتاج الإضافي:** يحصل العامل على الأجر مقابل تحقيق رقم معين من الإنتاج بجودة محددة، أما ما يزيد عن رقم الإنتاج فيحصل العامل على حافز مقابل كل وحدة إضافية بنفس الجودة، و يعرف هذا النوع من الحوافز باسم خطة الإنتاج الإضافي.
- **العمولات:** من أكثر نظم العمولات تطبيقا هي نظم عمولات رجال البيع.
- و نظام الحوافز الفردية تتحقق فعاليته بتوفر شرطان أساسيان هما:
- أن يكون هناك ربط واضح بين مستوى أداء الفرد و مستوى الحافز الفردي.
- أن يكون الأداء الفردي غير متأثر إلى حد كبير بأداء بقية العاملين في المؤسسة.

* الحوافز الجماعية:

تزداد أهميتها في الحالات التي يتأثر فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي، مثال ذلك عندما يتم تكوين فريق عمل لبحث إمكانية ترويج منتج جديد أو فتح أسواق جديدة أو مواجهة منافسة حادة، و تأخذ الحوافز الجماعية الأشكال التالية:

- **حوافز المصنع:** تهدف نظم حوافز المصنع إلى توجيه جهود العاملين نحو رفع فعالية المؤسسة، و من الممكن أن يصرف هذا الحافز للعاملين في الحالات التي يتمكن فيها العاملون من تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحقيق معدلات مرتفعة من الجودة.
- **المشاركة في الأرباح:**

في هذه الحالة يتم توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين بهدف تحسيسهم على أنهم ليسوا مجرد عمال بل هم أيضا أصحاب المؤسسة، قد يؤثر هذا النوع من الحوافز بشكل مباشر على ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة.

ثانيا: الإبداع الإداري.

حظي الإبداع الإداري بالاهتمام الواسع في الآونة الأخيرة، فكلما اختلفت بيئة الأعمال استلزم ذلك على المؤسسة أن تقوم باستحداث أو تجديد أساليبها حتى تستطيع البقاء و الاستمرار، لذا نجد المؤسسات تسعى جاهدة إلى ترسيخ ثقافة الإبداع حتى تستطيع التميز عن غيرها من المؤسسات و بالتالي تحسين أداؤها.

1- يعد مصطلح الإبداع من المصطلحات التي يصعب تعريفها تعريفا محددًا، و بالتالي فإن الاتفاق على تعريف واحد و شامل للإبداع أمر في غاية الصعوبة حيث أنه ظاهرة سلوكية، و التعريف في العلوم السلوكية و الانسانية أمر يتعذر فيه الاتفاق، و لكن هناك تعريف عدة لظاهرة الإبداع إذا تكاملت يمكن أن تؤدي إلى وضوح المفهوم.

حيث يعرف الإبداع بأنه إيجاد علاقة بين الأشياء التي لم يسبق القول أن بينها علاقات.

و يعرف بأنه ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد و السبق و الابتكار و البعد عن الرقابة و الروتين و الأعمال المألوفة و ينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس و غالبا ما يكون متسما بالمغامرة في الإنتاج.⁵

كما يعرف بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف، اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير و ليس للمصادفة.⁶

كما يعمل الإبداع على ابتكار سلع جديدة و طرق عمل غير مسبقة تقلل من دورة الانتاج و تحسن الجودة بشكل مستمر، و تتحسن طلبات و حاجات المستهلكين و تقدمها لهم بأفضل الطرق، إذ يؤدي ذلك إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المستهلكين و بالتالي إكسابها ميزة تنافسية.⁷

و من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن القول أن الإبداع ينتج عنه منتج، فكرة، إجراء غير مألوف، طرق، أساليب عمل جديدة. أما الإبداع الإداري على وجه التحديد فهو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل الهادف و الجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بإدراك حسي قائم على التحليل المنطقي و الاختبار و التجريب و التقييم.⁸

2- أبعاد الإبداع الإداري.

تشير إلى تلك المحددات أو القدرات الواجب توافرها في الموظف حتى نقول أنه مبدع، و هي كثيرة و متعددة، و قد اعتمدت الباحثة في دراستها على الأبعاد التالية:

*الطلاقة:

تعبر الطلاقة عن الجانب الكمي في السلوك الإبداعي⁹ و يقصد بها تعدد الاستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد، أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين و السرعة و السهولة في توليدها. و هناك خمسة أنواع للطلاقة و هي:¹⁰

-طلاقة الأفكار:

تعبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير الأفكار في زمن واحد.

-طلاقة اللفظ: تعبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ و توليدها في نسق محدد.

- طلاقة التداعي: تعبر عن مدى قدرة الفرد على انتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

- طلاقة التعبير: تعبر عن مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقعا معينا.

- طلاقة الأشكال: تعبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

*المرونة:

و هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، و هو ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي و عكسها الجمود أو الصلابة أي

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب و يمكن التمييز بين نوعين من المرونة وهما:¹¹

- المرونة التلقائية: و هي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.

- المرونة التكيفية: و هي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه إيجاد حل سليم للمشكلة المطروحة.

***الأصالة:**

و هي الانتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد، و تسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لم تخضع للأفكار الشائعة، و تتصف بالتميز.

***روح المجازفة و المخاطرة:**

تشير إلى مدى قبول الفرد و ميله و شجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

***القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات:**

تشير إلى قدرة الفرد على فهم و تحديد مشكلات العمل، من خلال تحليل عناصر المشكلة و فهمها و استبعاد مختلف العلاقات

الموجودة بين عناصرها، سعياً لإيجاد حلول لها بشكل يمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله.

منهجية الدراسة:

***مجتمع و عينة الدراسة:**

تمثل مجتمع دراستنا في الموظفين الإداريين بمؤسسة ميناء تنس، بجامعة الشلف، و لبلوغ غايات الدراسة كانت العينة عشوائية ميسرة ممثلة في 65 موظف، وزعت عليهم استمارات الاستبيان استرجع منها 56 استمارة و كانت 50 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

***بناء أداة القياس و ثباتها.**

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية، الثاني متعلق بأنظمة الحوافز و الجزء الأخير متعلق بالمتغير التابع للدراسة و هو أبعاد الإبداع الإداري.

أما عن ثبات أداة الدراسة فكانت قيمة الثبات (0.80) لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

***أساليب المعالجة الإحصائية.**

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

- الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

***عرض و تحليل نتائج الدراسة:**

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي و استخدام

الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأنظمة الحوافز.

حيث تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 1: تقييم أنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تسعى المؤسسة إلى تقديم علاوات للعاملين	2.46	1.09	منخفض
يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد المبذول في الوظيفة التي أشغلها	2.60	1.04	منخفض
تقدم المؤسسة مكافآت مالية للعاملين	2.82	1.08	متوسط
توفر المؤسسة تأمينات متعددة للعاملين	2.62	0.98	متوسط
الحوافز المادية	2.62	1.04	متوسط
يستعمل المسؤول أسلوب الثناء و الشكر لتحفيز الموظفين على العمل	3	1.29	متوسط
تفويض السلطة و منح الصلاحيات يساهم و ينمي مهاراتي في العمل	2.3	1.19	منخفض
أتحصل على ترقية نتيجة للأداء الأفضل	2.68	1.03	متوسط
يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرار	3.44	0.97	مرتفع
الحوافز المعنوية	2.85	1.12	متوسط
تخصص المؤسسة مكافآت للعامل المتميز فقط	3.36	0.94	متوسط
تقدم المؤسسة علاوات للعاملين كل حسب أدائه	3.54	1.03	مرتفع
يتم تقديم الشكر للموظف الأفضل فقط	3.26	1.03	منخفض
الحوافز الفردية	3.39	1	متوسط

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

منخفض	0.99	2.46	تلتزم المؤسسة بتقديم دورات تكوينية للعاملين
متوسط	1.10	2.86	تمنح المؤسسة مكافآت جماعية لكل العاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي
متوسط	0.88	2.80	تلي المؤسسة حاجات الموظفين لحثهم على العمل بتوجهاتها
متوسط	0.99	2.70	الحوافز الجماعية
متوسط		2.87	أنظمة الحوافز

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس كانت متوسطة و جاءت بوسط حسابي قدره 2.87 و بدرجات متفاوتة وفق الترتيب الآتي:

أولاً: الحوافز الفردية بوسط حسابي (3.39)

ثانياً: الحوافز المعنوية بوسط حسابي (2.85)

ثالثاً: الحوافز الجماعية بوسط حسابي (2.70)

رابعاً: الحوافز المادية بوسط حسابي (2.62)

2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الإبداع الإداري.

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أستطيع أن أعبر عن أفكاري بطريقة يفهمها الجميع	2.20	1.01	منخفض
أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع رؤسائي في العمل	2.54	0.88	منخفض
أعبر عن أفكاري و مقترحاتي الجديدة بثقة	1.92	0.87	منخفض

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

منخفض	0.94	2.26	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل
منخفض	0.92	2.23	الطلاقة
منخفض	1.02	2.24	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق
منخفض	0.96	2.60	أتردد من تطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفا من الاخفاق
منخفض	0.96	2.60	أحرص على التعبير عن رأيي و لو كان مخالفا لرؤسائي في العمل
منخفض	0.96	2.18	أسعى بجدي لكي يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي
منخفض	0.97	2.40	المرونة و الأصالة
منخفض	1.01	2.56	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة خارج نطاق تخصصي
منخفض جدا	0.72	1.80	مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من أعمال و قرارات
منخفض	0.94	2.26	أرفض ما هو خاطئ و إن كان شائعا في المؤسسة
متوسط	1.07	2.76	أرغب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة
منخفض	1.15	2.34	روح المجازفة و المخاطرة
منخفض جدا	0.59	1.50	حينما تواجهني مشكلة في عملي أحاول إيجاد حل لها
منخفض	0.77	2.18	لدي القدرة على فهم و تحديد مشكلات العمل

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

منخفض	0.70	2.28	أخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها
منخفض	0.98	1.96	أحرص على معرفة جوانب القصور و الضعف في عملي
منخفض	0.75	1.98	القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات
منخفض		2.24	الإبداع الإداري

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه و بناء على إجابات أفراد العينة المستجوبة، فإن إدراكهم لأبعاد الإبداع الإداري التي تم التطرق لها كانت في الغالب بدرجة منخفضة بوسط حسابي عام قدر بـ (2.24)

و بناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد السلوك الإبداعي جاءت مرتبة وفقاً لما يلي:

أولاً: بعد المرونة و الأصالة بوسط حسابي قدره (2.40)

ثانياً: بعد المجازفة و المخاطرة بوسط حسابي قدره (2.34)

ثالثاً: بعد الطلاقة بوسط حسابي قدره (2.23)

رابعاً: بعد القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرار بوسط حسابي قدره (1.98).

*اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط و اختبار التباين الأحادي و ذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) لأنظمة الحوافز على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

و لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) للحوافز المادية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

الجدول 3: اختبار التباين الأحادي بين متوسط الحوافز المادية و أبعاد الإبداع الإداري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الحسوبة F قيمة	F قيمة الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	0.162	1	0.162		4.042			0.611
الخطأ	29.620	48		0.262		0.74	0.5	
المجموع	29.781	49						

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة بين متغيري الدراسة (الحوافز المادية و الإبداع الإداري)، حيث تساهم الحوافز المادية بما نسبته 0.5% في مستوى الإبداع الذي يشعر به موظفو مؤسسة ميناء تنس. كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يساوي 0.611 (أكبر من 0.05)، كما أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الأولى و قبول الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≤) للحوافز المعنوية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسط الحوافز المعنوية و أبعاد الإبداع الإداري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	0.361	1	0.361		4.042			0.497
الخطأ	37.025	48	0.771	0.469		0.098	1	
المجموع	37.386	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن الحوافز المعنوية تساهم بما نسبته 1% في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس و هي نسبة ضعيفة جداً، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة و عند مستوى الدلالة البالغ 0.497 و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية و قبول الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 ≤) للحوافز الفردية على مستوى الإبداع

الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

و جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسط الحوافز الفردية و أبعاد الإبداع الإداري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	0.454	1	0.454	0.746	4.042	0.124	1.5	0.392
الخطأ	29.258	48	0.609					
المجموع	29.709	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل و المتمثل في الحوافز الفردية يفسر ما نسبته

1.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع و المتمثل في الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس.

كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية و عند مستوى الدلالة البالغ 0.392 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة و قبول الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,05 \leq$) للحوافز الجماعية على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

و كانت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسط الحوافز الجماعية و أبعاد الإبداع الإداري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	0.061	1	0.061	0.103	4.042	0.046	0.2	0.749
الخطأ	28.304	48	0.590					
المجموع	28.364	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن الحوافز الجماعية تساهم بما نسبته 0.2% في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس و

هي نسبة ضعيفة جداً، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة و عند مستوى الدلالة البالغ 0.749 و هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة و قبول الفرضية العدمية.

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

1- النتائج الخاصة بتقييم الموظفين لأنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى استجابات الباحثين لأنظمة الحوافز المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة و سبب ذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها: عدم تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد المبذول من طرفه، غياب المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، عدم الاهتمام بالاقترحات و المبادرات المقدمة من طرف المرؤسين، الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة لا تعمل على اشباع حاجيات الموظفين، غياب روح العمل الجماعي.
- كما أظهرت النتائج أن أنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس و وفقا لمتوسطاتها الحسابية جاءت مرتبة كما يلي: الحوافز الفردية، الحوافز المعنوية، الحوافز الجماعية، الحوافز المادية.

2- النتائج الخاصة بمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استجابات الموظفين لأبعاد الإبداع الإداري جاءت منخفضة، و ذلك راجع لمجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي: غياب روح المجازفة و المخاطرة في العمل، عدم حرص الموظف على معرفة جوانب الضعف في أدائه، الموظفون بالمؤسسة لا يملكون قدرة لمعرفة مشكلات العمل قبل حدوثها، و كل هذا راجع لعدم كفاية الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظف بالمؤسسة لمقابلة احتياجاته التدريبية.
- كما جاءت أبعاد الإبداع الإداري مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لما يلي: بعد المرونة و الأصالة، بعد روح المجازفة و المخاطرة، بعد الطلاقة، و أخيرا بعد القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات.

3- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

- تم نفي الفرضية الرئيسية من خلال نفي كل الفرضيات الفرعية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة إلا أنها ضعيفة جدا بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: الحوافز المادية، المعنوية، الفردية و الحوافز الجماعية بينها و بين المتغير التابع و المتمثل في الإبداع الإداري، كما أن مستوى الدلالة جاء أعلى من مستوى الدلالة المستخدم (0.05) هذا ما جعلنا نرفض تلك الفرضيات و نقبل بالفرضية العدمية.
- ما يمكن قوله كذلك و استنادا على النتائج المبينة في الجداول السابقة فإن أنظمة الحوافز المطبقة بمؤسسة ميناء تنس لا ترقى أو لا تساهم في تفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفي المؤسسة.

التوصيات:

- بعد مناقشة و تحليل نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:
- إعطاء الموظفين درجة عالية من الاستقلالية و منحهم المزيد من الصلاحيات.

دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس

- توفير المناخ التنظيمي السليم، المدعم والمحفز على الإبداع.
 - الحرص على تفويض السلطة و على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
 - إعطاء أهمية للعمل الجماعي، خصوصا في حل المشكلات و التخطيط لها قبل حدوثها.
 - ضرورة العمل في جو يسوده التعاون و الثقة بين المسؤول المباشر و الموظفين.
 - ضرورة تقديم الحوافز المادية و المعنوية بالشكل الذي يلي رغبات موظفي المؤسسة و يفجر طاقاتهم الإبداعية.
 - تفعيل الدورات التدريبية بالشكل الذي يلي الاحتياجات التدريبية لموظفي مؤسسة ميناء تنس.
 - إعادة النظر في منظومة الحوافز و في طريقة توزيعها على الموظفين، وفق نظام سليم مبني على أساس مستويات الأداء و فعاليته.
 - زرع الثقة في نفوس الموظفين، بتشجيعهم على المخاطرة بأفكار و ممارسات جديدة في العمل.
- المراجع و الهوامش:**

- ¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف و المخاذاة، عمان، دار وائل للنشر، 2009، ص 56.
- ² علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 207.
- ³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 276.
- ⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 238.
- ⁵ الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، عمان، دار الوراق، 2007، ص 25.
- ⁶ OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris:Economica , 1999, P 131.
- ⁷ الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، دار الوراق، 2009، ص 25.
- ⁸ القحطاني سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مجلد رقم 14، العدد 2، ص 338.
- ⁹ جمال محمود الحبابز، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر و سبل تفعيله، مجلة كلية التربية، مصر، جامعة الأزهر، العدد 135، الجزء 1، 2008، ص 200.
- ¹⁰ محمد الطيطي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الأردن، دار المسيرة، 2001، ص 55، نقلا عن محمد السعيد الجوال، التمكين و أثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014-2015، ص 184.
- ¹¹ سالي زكي محمد حسين، فن التدريب الإبداعي، مصر، دار الفكر العربي، 2013، ص 93.