



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بعنوان:

أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة

من إعداد الطالبة : سليمة شتيوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / عبد الرحيم بوخلخال	(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذ / عبد اللطيف أولاد حيمودة	(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقرار
الأستاذ/الصادق لشهب	(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
بعنوان:

أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة

من إعداد الطالبة : سليمة شتيوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ / عبد الرحيم بوخلخال

(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ / عبد اللطيف أولاد حيمودة

(أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذ / الصادق لشهب

السنة الجامعية 2016/2015



الإلهاداع

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة على أشرف المرسلين أما بعد أتقدم بهذا العمل المتواضع :

إلى من هي أندی من قطرات الندى، و أصفى من ماء الدجى، إلى المثل العالى، و القدوة الصارخة رمز الإرادة المتجددة، إلى من تفرح لفرحتي وتحزن لحزني، إلى من رافقني دعواتها في كل خطوة من خطوات حياتي، إلى ضحت بنفسها من أجلنا إليك "أمي الغالية" حفظها الله وأطل لنا في عمرها.

إلى من أستمد منه قوتي و استمراري، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق و الأدب، وسهر و تعب و تحمل مشاق الحياة من أجل راحتي و هنائي، من كان قدوة أفتدي بها إليك " أبي العزيز" حفظه الله و طال في عمره.

وإلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد وحبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إخوتي و أخواتي وأبنائهم كل واحد باسمه حفظهم الله ورعاهم.

إلى العائلة الكريمة كبيرهم وصغيرهم دون أن أحدد الذين وقفوا بجانبني و ساندوني جزاهم الله عني كل خير.

إلى صدقاتي صبرين، فاطمة الزهراء، مريم، فاطمة، خديجة، سعاد، لامية، وفاء، إلهام، حدة، رجاء، سندس، إسراء، نسيمه

وإلى جميع من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكري.

سليمة



الشكر

بداية أتقدم بشكري إلى الله سبحانه و تعالى الذي منحني القوة و الصبر و سهل إتمام هذا العمل، فله الحمد و الشكر من قبل و بعد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير العميق إلى الأستاذ المشرف أولاد حيمودة عبد اللطيف على قبوله الإشراف على هذا العمل و على توجيهه وإرشاداته القيمة.

كما نخص خالص شكرنا إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد و على رأسهم الأستاذ حجاج عبد الرؤوف.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة سلفا لتكرمها بمناقشة و تقييم محتوى هذا البحث

لكم جمعا مني جزيل الشكر و فائق الاحترام جزاكم الله عنا كل خير.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحفيز على الإبداع الإداري لعينة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة وقصد جمع البيانات اللازمة فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت 47 موظف إداري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وكذلك الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss لمعالجة معطيات الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - أن مؤسسات محل الدراسة تهتم بتقديم حوافز متنوعة أهمها مادية و أخرى معنوي أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية الإبداع الإداري، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية:

تحفيز، إبداع، إبداع الإداري، مؤسسات صغيرة ومتوسطة .

Abstract

This study aims to determine the effect of the stimulus on administrative creativity in some of small and medium enterprises in Ouargla . In order to collect the necessary data we have designed a questionnaire which was distributed to a random sample of 47 administrative employees. The study led us to the descriptive and analytical method to get the needed results and to rely on the statistical programme SPSS to process the data based on the arithmetic mean and standard deviation. Through the study we have achieved the following results: the enterprises under the study give a variety of abstract and financial stimulus to their employees. Also, there is a significant relationship between administrative creativity and abstract stimulus. Finally, there is no relationship between abstract stimulus and administrative creativity.

Keywords: stimulation ,creativity, administrative creativity, Small and Medium Enterprises

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لتحفيز و الإبداع الإداري	
03	المبحث الأول: الإطار النظري حول التحفيز والإبداع الإداري
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
21	المبحث الأول: نتائج الدراسة
25	المبحث الثاني: مناقشة الدراسة
41	الخاتمة
44	المصادر و المراجع
47	الملاحق
52	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	(1-1)
21	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(1-2)
23	مقياس ليكارت الثلاثي	(2-2)
24	عبارة التحفيز	(3-2)
24	عبارة الإبداع الإداري	(4-2)
24	اختبار ألفا كرونباخ	(5-2)
26	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(6-2)
27	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	(7-2)
27	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(8-2)
28	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة في المؤسسة	(9-2)
29	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	(10-2)
30	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات لبعده الحوافز المادية	(11-2)
31	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري	(12-2)
31	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات لبعده الحوافز المعنوية	(13-2)
32	معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري	(14-2)
32	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول الإبداع الإداري	(15-2)
33	تحليل الإنحدار	(16-2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج الدراسة	الشكل 1-2
26	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	الشكل 2-2
27	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	الشكل 3-2
28	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	الشكل 4-2
29	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة في المؤسسة	الشكل 5-2
30	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	الشكل 6-2

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
48	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 01
49	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 02
52	تحليل الانحدار	الملحق رقم 03
49	معامل الارتباط بيرسون	الملحق رقم 04

المقدمة

توطئة

يعد العنصر البشري الحيوي و الفعال في استمرارية و سيرورة المؤسسات، وأحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي وتحقق من خلاله التميز تركز على تنمية المورد البشري، من خلال تحفيز العمال وإرضائهم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، كما تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل العامل وتوجيهها بشكل يسمح باستمراره نشاطه وبوتيرة معينة، تهدف الإدارة في المؤسسات إلى تنمية العلاقات بين المؤسسة والعاملين لضمان استقرار القوى العاملة بها وخاصة ذوى المهارات و التخصصات الفنية و تنمية الإبداع لدى الأفراد و إيجاد الدوافع لبذل مزيد من الجهود و الأداء، ونظراً لأهمية التحفيز ودوره كأحد العوامل المؤثرة في سلوك العامل ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة هناك الكثير من العوامل التي تنمي الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث أنه يؤثر بشكل كبير على العاملين، إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقدم المنظمة وازدهارها.

يظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك المؤسسات إلى مدى الحاجة إلى التغيير و التحسين في العمليات الإدارية و أهدافها من خلال تطوير أداء العاملين و توفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية و استغلالها الاستغلال الأمثل.

إشكالية الدراسة

ما مدى تأثير التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى تأثير الحوافز المادية على الإبداع الإداري في مؤسسات محل الدراسة؟

2- ما مدى تأثير الحوافز المعنوية على الإبداع الإداري في مؤسسات محل الدراسة ؟

3- ما طبيعة العلاقة بين التحفيز و الإداري في مؤسسات محل الدراسة ؟

فرضيات البحث:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري في مؤسسات محل الدراسة

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري في مؤسسات محل الدراسة

3- هناك علاقة ارتباطيه بين التحفيز و الإبداع الإداري في المؤسسات عينة الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع

المبررات الموضوعية

محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة التحفيز و الإبداع الإداري؛

المبررات الشخصية

للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص،

الميل الشخصي في معالجة مثل هذه المواضيع؛

أهداف الدراسة وأهميتها:

1- معرفة مدى تأثير التحفيز على الإبداع الإداري؛

2- التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع الإداري في محل المؤسسات محل الدراسة؛

3- التعرف على مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله و الذي من المواضيع المتعلقة بالإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما التحفيز والإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يعد الإبداع الإداري ضرورة حتمية لتحديث أساليب الإدارة للمؤسسات وحل المشكلات التي قد تواجههم.

حدود الدراسة

الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال سنة 2015/2016

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي من الوصول إلى أهداف الدراسة، لأنه يعتبر المنهج الأكثر توافق مع الدراسة، وقد تم استخدام استبيان لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الكتب، المجلات و ملتقيات، كذا عدد من الرسائل و المذكرات الجامعية.

صعوبات البحث:

صعوبة الحصول على الموافقة المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية.

هيكل البحث :

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: يتم التعرض فيه إلى الجانب النظري من الموضوع و الذي يتطرق إلى متغيري الدراسة و المتمثلين في التحفيز و الإبداع الإداري، إضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتعرف على ما مدى تأثير التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

تتبع أهمية التحفيز من خلال اهتمام العنصر البشري بالعمل، وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال المكافآت قد تكون مادية أو معنوية، لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية فقط لإنجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله، لكن باستمرار التقدم العلمي و التطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة و إدخال تغيرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية جديدة للتمكن من متابعة التغيرات ومواكبة العصر الحالي الذي يتصف بديناميكية.

ويعتبر تطور الأساليب الإدارية من خلال عملية الإبداع الإداري من أهم العناصر التي تؤدي إلى التمايز بين المؤسسات، وهذا لا يأتي إلا إذ توفرت بيئة عمل مناسبة تدفع العاملين إلى إبراز قدراتهم الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة و ملائمة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لتسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالتحفيز و الإبداع الإداري إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت هذين المفهومين، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين كالتالي:

✚ **في المبحث الأول:** يتم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحفيز و الإبداع الإداري.

✚ **في المبحث الثاني :** يتم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز و الإبداع الإداري.

المبحث الأول: الإطار النظري حول التحفيز والإبداع الإداري

لقد شغل موضوع التحفيز حيزاً هاماً من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً ، كما تستعمل الحوافز بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم .

المطلب الأول: ماهية التحفيز

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح ماهية التحفيز من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته و أنواعه

الفرع الأول: ماهية التحفيز وأهميته

تعددت التعاريف الخاصة بالتحفيز سنذكر منها الآتي:

أولاً: مفهوم التحفيز:

الحوافز "Incentives" هي المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المنظمة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين) على قياس أداء العاملين لديها يكون الحافز على قدر من الكفاءة في الأداء".¹

يعرف الطائي و الفضل الحوافز بأنها مجموعة من العوامل و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما لتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون الجهد و الاهتمام بعملهم و أدائهم كما ونوعاً.²

تمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج : أن التحفيز هو مجموعة العوامل والأساليب الخارجية التي تستخدمها المؤسسة لتأثير في سلوك وتصرفات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات - دليلك إلى الرواتب و الحوافز ومزايا وخدمات العاملين - الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010، ص

² عاكف لطفي خصاونة إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 93

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسر لنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 181

ثانيا: أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:¹

-زيادة نواتج العمل كما ونوعا؛

-تخفيض الفاقد في العمل؛

-إشباع احتياجات العاملين؛

-الشعور بروح العدالة التنظيمية؛

-رفع روح الولاء و الانتماء؛

-تنمية روح التعاون بين العاملين؛

الفرع الثاني: أنواع التحفيز:

عادة ما تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز و يختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و مدة عمله و مكانته و مستواه الإداري ، و تؤثر أيضا إمكانات المنظمة و فلسفتها في نوع الحافز الممنوح .

تصنف الحوافز إلى: صنفين هما الحوافز المادية و الحوافز المعنوية وهي على النحو التالي:

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها

1-الحوافز المادية: و هي التي تعتمد على المنح المادية كالنقود أو التقاسم في الأرباح، وزيادة الأجر، و المكافآت.

وفيما يلي شرح لهذه الحوافز المادية:²

-الأجر: يعد الأجر حافز إذا وافق الجهد الذي يبذله العامل و مهارته العلمية، غير أنه إذا ثبت هذا الأجر في مستوى معين دون زيادة لا يعتبر حافزاً للعمل، وعلى المؤسسة منح زيادات مادية كدوافع للعمال.

-الزيادة السنوية: لا يمكن اعتبار الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة النشاط وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بلا أهمية فإن الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج.

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص89

² نوفل خضير بن زانة، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذاكرة ماستر 2014، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خضير بسكرة ص 14

-المكافآت التشجيعية: وتعني المكافآت مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة وتلكن 10% من أرباح الشركة ثم توزيعها حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس ويتم التوزيع نقدا، ولمرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة¹.

2-الحوافز المعنوية

تشمل الحوافز المعنوية ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير و التكريم المختلفة التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل : المشاركة في اتخاذ القرارات، و الخدمات الترفيهية، و النشاطات الاجتماعية، و الترقيات الوظيفية، و التدريب المهني و الهدايا، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم.²

من بين أشكال الحوافز المعنوية أهمها:³

-تقدير جهود العاملين: ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل الإدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة.

-إشراك العاملين في الإدارة: ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس الإدارة للمؤسسة، يساهمون بأرائهم و أفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياساتها و اتخاذ قراراتها.

-الترقية: تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج كي يظفر بها أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل و المنتج العادي.

ثانيا: من حيث الاستفادة من الحافز

تقسم الحوافز من حيث الاستفادة من الحافز إلى حوافز فردية و أخرى معنوية.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت) طبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص18

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 31

³ نوفل خضير بن زانة، مرجع سبق ذكره، ص 15-16

1- الحوافز الفردية

عموما الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي تمنح لكل فرد على حدى نظير مجهوده و سلوكه لانجاز العمل المكلف به، وقد تدفع هذه الحوافز الأفراد العاملين إلى التنافس الشديد قصد الحصول عليها.

قد سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة اعتمادا على جهده المبذول وفعالية أدائه منفردا.¹

2- الحوافز الجماعية

تطبق الحوافز الجماعية على العمال الذين يجتمعون و ينسقون فيما بينهم في بعض العمليات الإنتاجية حيث يصعب معرفة الكفاية الإنتاجية لكل عامل بمفرده فهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع.²

ثالثا: من حيث هدفها

تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين³:

الأداء الجيد : لأداء الجيد؛ حيث تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة؛ حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة. أي أنّ العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من عمله، وكذلك الحال في المنظّمات البيروقراطية فإنّ حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، والتقدير والعلاوات. وغيرها تقرّر في الغالب بناءً على مدى التزام الفرد بالأداء المقرّر، ولا يتوقّع منه أن يزيد عليه أو يطوّره يجدد فيه

2- الأداء الممتاز: حيث تقدّم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز، والذي يتضمّن قدراً من الابتكار والتجديد، وهذا

ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنّها تتضمّن حوافز تقدّمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصّل إلى طريقة جديدة للأداء توفرّ بعض الوقت أو

¹ زرقوط حميدة، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955، ص 13، سكيكدة 2014

² نوفل خضير بن زانة، مرجع سبق ذكره، ص 13

³ عبد الرحمان بن على الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 55، 2005

الجهد، أو تبسّط الإجراءات، وتختصر خطوات العمل، أو تتمكّن من تحقيق اقتصاد في التكاليف، أو تقدّم للإدارة اقتراحاتٍ نافعة، وتختلف نواحي الإبداع بالطّبع من منظّمة لأخرى، ومن وظيفة لأخرى، ومن مهنة لأخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميّز والتّحديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدّم عنها حوافز خاصة.

الفرع الثالث: خصائص وأسس من الحوافز

أولاً: خصائص التحفيز

لكي تحقق المنظمة أهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الإضافية، لا بد من توفر بعض الخصائص و الصفات لنظام الحوافز وهي:¹

-القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛

-إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحرى الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات؛..... الخ

-الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه ذلك من حيث إجراءات تطبيقية؛

-التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود ؛

-المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم وزيادة إقناعهم به و الدفاع عنه؛

-تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء؛

-القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة؛

-الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة.... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛

¹ أحمد بخوش، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين ، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد و تسير بترول، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، 2015، ص ص 3-4

-المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر؛

ثانيا : أسس منح الحوافز

إن أهم أساس على الإطلاق، لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام أسس أخرى مثل الجهود و الأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس¹:

- 1-الأداء performance: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض ، وفي بعض الحالات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية،الجودة،أو في وقت العمل ، او في التكاليف أة وفرة مورد آخر .
- 2-المجهد Effort: يصعب أحيانا قياس نتائج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو أن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة،أو يمكن الأخذ في الحسبان مكفاءة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء .

3-الأقدمية Seniority : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، والتي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما ، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية .

4-المهارة Skills: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

¹أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره،ص ص 305 306

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع الإداري

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى ماهية الإبداع الإداري (تعريفه، عناصره ، محفزاته، أبعاده)

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري و أهميته

سننتظر في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع الإداري و أهميته.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.¹

هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة عمليات أو مخرجات المنظمة .²

هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الشركة.³

يمكن أن نستخلص مما سبق أن الإبداع الإداري هو:

اكتشاف أفكار جديدة و عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المنظمة ومما يساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص25

² عبد الرحمان هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1420هـ، ص283.

³ نجم عبود نجم، إدارة المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن، الطبعة الأولى 3 200، ص 344

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع داخل المنظمات على النحو التالي:¹

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- ✓ تحسين خدمات التنظيم مما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد؛
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية في التنظيم عن طريق استخدام طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل مما يتفق مع التغيرات المحيطة.

الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن سنذكر أهم هذه العناصر:²

أولاً: الطلاقة: إن لطلاقة تقاس و تحدد بعدد وكمية ما يعطى الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة وقد وجدوا أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة متميزة للطلاقة و هي الطلاقة الفكرية و الطلاقة الترابطية و الطلاقة التعبيرية

أما الطلاقة الفكرية : فعلى علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار و الفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة أو مركبة معقدة كعنوان لصورة أو قصة أو جملة تعطى أفكار موحدة وجل هذه النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل و التشبيه و الاستنباط وسعة الإدراك و الحدس .

أما الطلاقة الترابطية : فتنتهي إلى إكمال العلاقات وذلك تمييزا لها عن النوع السابق من الطلاقة .

أما الطلاقة التعبيرية : فهي على علاقة بسهولة بناء الجمل .

¹ سعيد حجال،أسامة هزلة،أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمندراء البلديات الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني حول آليات أداء تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، يومي 03 و04 جوان 2014 بجامعة البليدة 02، ص 7

² رفعت عبد الحليم الفاعوري،مرجع سبق ذكره، ص 19

ثانياً: **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.¹

وتتخذ المرونة شكلان أساسيان هما :

المرونة التلقائية :

ويقصد بها القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة تتسم بالتنوع واللامتضية ومن هنا تركز المرونة على تغيير اتجاه أفكارنا من فئة إلى أخرى.

المرونة التكيفية (التوافقية)

وهي القدرة على تغيير وضع بغرض توليد حلول جديدة ومتنوعة للمتغيرات أو المشاكل الشكلية.²

ثالثاً: **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، و هي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى.

رابعاً: **المخاطرة:** مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات و العمل تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكار الخاصة، وتعنى أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.³

¹ لطيف محمد عبد الله على، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن -عمان الطبعة الأولى 2011 ص 58

² محمد فلاق، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي: التاسع حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة تحليل تجارب دولية، جامعة البليدة يومي 18-19 ماي 2011، ص10

³ أمينة عبد القادر على، على عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات و معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، دراسة ميدانية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، 2015، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ص ص 183-185

الفرع الثالث : معوقات الإبداع الإداري

من أهم معوقات الإبداع الإداري يمكن حصرها فيما يلي:¹

سوء المناخ التنظيمي: المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري وينمط الإشراف السائد وأسس الترقية ، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

معوقات إدراكية: وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، و التصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى رأيه الوحيد على صواب و الباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه في الرأي الأخر

معوقات تعبيرية : وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه، ومن أمثلها، إحساس الفرد بالفشل و الإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها.

معوقات فكرية: كاستخدام أفكار غير مرنة، استخدام أفكار غير صحيحة يؤدي غلى حل غير صحيح

معوقات بيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ بالمكان وعدم تأيد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

المعوقات النفسية و العاطفية: كثيرا ما تطرأ على الناس أفكارا جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفا من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتماد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.

¹ محمد كريم، حسيني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2010 الجامعة الإسلامية -غزة ص 44

المطلب الرابع: علاقة التحفيز بالإبداع الإداري

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه، وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه.

عملية التحفيز و الإبداع:

أولاً: الحوافز المادية: تلعب الحوافز المادية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري من خلال:¹

المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه .

فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

ثانياً: الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي:²

- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وذلك لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد القرارات التي يشارك في صنعها؛

- إغناء الوظيفة وتوسيعها: ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعاً، أما اغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول الوظيفة محتوى الوظيفة أعلى من عناصر التحدي و الانجاز، مما يشكل دافعاً لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الفرد؛

- كما يعتبر العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد العمل في المؤسسة من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز.

¹ منور أوسري، : زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، في جامعة سعد دحلب -البليدة، خلال الفترة 18-19 ماي 2011، ص 14

² شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 167

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها و الأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى عملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، 2012، رسالة ماجستير

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين و معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حجم العينة 80 من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة وتم اختيار العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية تم توزيع (45) استبانة على عينة الدراسة، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة، أما الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين إلا في حالات نادرة جدا .

هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

2- غازي حسن عودة الحلالية، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على الأمانة عمان الكبرى، 2013، رسالة ماجستير

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز لدى موظفي أمانة عمان الكبرى و إلى التعرف على مستوى الأداء موظفي أمانة عمان الكبرى كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى أمانة عمان الكبرى، لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد كان حجم العينة 449 موظفاً وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية تكونت من 150 موظف من مديريين ورؤساء الأقسام، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض، و حيازة الحوافز الاجتماعية و الأداء المستوى المتوسط

وجود علاقة خطية ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة

3- / حميد زرقوط، دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة حالة خزينة ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين الدائمين بخزينة ولاية سكيكدة والبالغ عددهم 108 فرد، وتم فبلغ عدد العينة

43 فرد وتوصل الباحث إلى النتائج التالية : هناك علاقة وثيقة بين الحوافز المادية والمعنوية و بين الأداء الوظيفي حيث تتمثل فاعلية الحوافز المادية تحديدا في تحسين أداء العاملين، أما الحوافز المعنوية فهي تدفع بالعاملين نحو تطوير قدراتهم الذاتية

4/ منير حسن شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، 2012
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك من وجهة نظر المعلمين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2012/2011 وبلغت عينة الدراسة 522 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة 76,4%

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري
5/عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29- العدد الثالث – 2013

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير على مستوى الأفراد و الجماعة و التنظيم ضمن هذه المؤسسات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل إلى النتائج التالية: ما يزال مفهوم الإبداع الإداري ولاسيما الكتابات العربية و على الرغم من كثرتها محصورا في إطاره التقليدي ولم يأخذ بعده الإستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب، كما يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

6-دراسة Muhammad Nadeem, Naveed Ahmad, Muhammad Abdullah, Naqvi Hamad، بعنوان:

تأثير تحفيز على أداء الموظفين (دراسة حالة الشركات الخاصة: حي ملتان، باكستان) رسائل الدولي للعلوم الاجتماعية والإنسانية المجلد. 36 (2014) ص 51-58

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تحفيز الموظفين على الأداء في الشركات الخاصة بمنطقة مولتان في باكستان بالمقارنة مع القطاع العام، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
الحوافز لها تأثير إيجابي على دافع العمال، كما لها تأثير كبير على أداء و فعالية وكفاءة الموظفين، و العمال الذين يعملون في القطاع الخاص بحاجة إلى مزيد من التحفيز بالمقارنة مع المؤسسات العامة.

7-دراسة : Rashid Saeed, Rab Nawaz Lodhi, Ahmar Naeem Asad ur Rehman, :
Zahid Mahmood and Moeed Ahmed بعنوان:

تأثير تقييم الأداء والحافز على المخرجات الموظف في القطاع المصرفي من باكستان، مجلة تطبيق العالم 26(3): 415-
2013،421

الهدف الرئيسي ودراسة العلاقة بين والتحفيز و تقييم الأداء على مخرجات الموظف في القطاع المصرفي من ساهيوال في باكستان،وقصد الوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات، حجم العينة يتكون من 200 موظف من القطاع المصرفي من ساهيوال، تم استخدام SPSS لقياس وتحليل النتائج، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

. وأظهرت النتائج وجود علاقة وتحليل الانحدار أن هناك علاقة إيجابية للعمل الأداء مع تقييم الأداء وتحفيز العاملين في القطاع المصرفي في ساهيوال

-دراسة "Mohammed Tayser " Alsharah "Atallah بعنوان:

الإبداع الإداري وعلاقته مع تحسين مستوى الموظفين الأداء في شركات الاتصالات السعودية، المجلة الأوروبية للأعمال وبحوث الابتكار المجلد03 رقم 06 ص 1-30 سبتمبر 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عناصر الإبداع الإداري التي تسود في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثيرها على الموظف في هذه الشركات، وقصد الوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع استبيان على إدارات الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي: الاتصالات السعودية ، شركة "الاتصالات السعودية"، شركة موبايل للاتصالات وشركة الاتصالات زين، وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل فئة المسؤولين الذين يشغلون مناصب عليا في الشركات الثلاث، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر الإبداع الإداري وأداء الموظفين من شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية الشركات في المملكة العربية السعودية لديها القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء العمل، ولهم القدرة على التفكير بسرعة لمواجهة مشكلات العمل ولها القدرة على تحليل العمل والارتباط بين أعمال مختلفة بطريقة متقدمة

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية و ربطها الباحثون فيها بمتغير آخر، في حين أننا من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على أثر التحفيز على الإبداع الإداري، وحيث أن دراسة حالة فيها في مؤسسات كبيرة، حيث ارتتبنا أن نجد العلاقة بين المتغيرين في عينة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال التحفيز و الإبداع الإداري، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالآتي:

جدول رقم (1-1) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها إدارة التغيير، الأداء، والرضا الوظيفي..... الخ	بالنسبة لمتغيرات الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على الإبداع الإداري	من حيث المتغيرات
الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة الحالية 47 موظف إداري لعينة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة	من حيث العينة
ركزت الدراسات السابقة على الاستبيان و التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج	تم الاعتماد على الاستبيان	من حيث الأداة
تمت في بيئة عربية و أجنبية وكانت في سنوات التالية 2012، 2013، 2014	تمت الدراسة الحالية في مدينة تقرت ولاية ورقلة سنة 2016،	من حيث المكان و الزمن

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية إلى كل من التحفيز والإبداع الإداري ثم توضيح العلاقة بينهما حيث أن التحفيز هي المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، حيث أن الإبداع الإداري هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة ومن خلال اطلاعنا على الجانب النظري تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات أهمها: يعتبر التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه، حيث أنه يؤثر بشكل كبير على العاملين ويعتبر أحد الركائز المساعدة على تنمية الإبداع في المؤسسات، إذ توفر الجو الملائم و المشجع للإبداع الذي بدوره يعمل على تقدم المؤسسة.

وهذا ما سنحاول اكتشافه في الجانب الواقعي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة -بورقلة

تمهيد

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول من خلال الإحاطة النظرية بالمتغيرين الأساسيين لدراسة التحفيز والإبداع الإداري، إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية ورقلة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

➤ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات .

➤ المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج .

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة

سنتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين بمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتمثلة في (رغووة الجنوب، مؤسسة صناعة الغرف الصحراوية(CIVINCO)، شركة المرجان الجديدة، CLEMCA، مجموعة قارة للكهرباء)

ثانياً:عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بشكل عشوائي حيث شكلت من الموظفين الإداريين في خمسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة في ولاية ورقلة حيث تم توزيع 54 استمارة استبيان على الموظفين الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة وتم استرجاع 51 أي ما نسبته 94,4% من إجمالي عينة الدراسة، وبعدها تم رفض 4 استمارات لعدم إجابة عنها ما نسبته 7,40% وبذلك يكون عدد الاستبيانات القابلة للدراسة هي (47) استبيان.

الجدول رقم (2-1) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

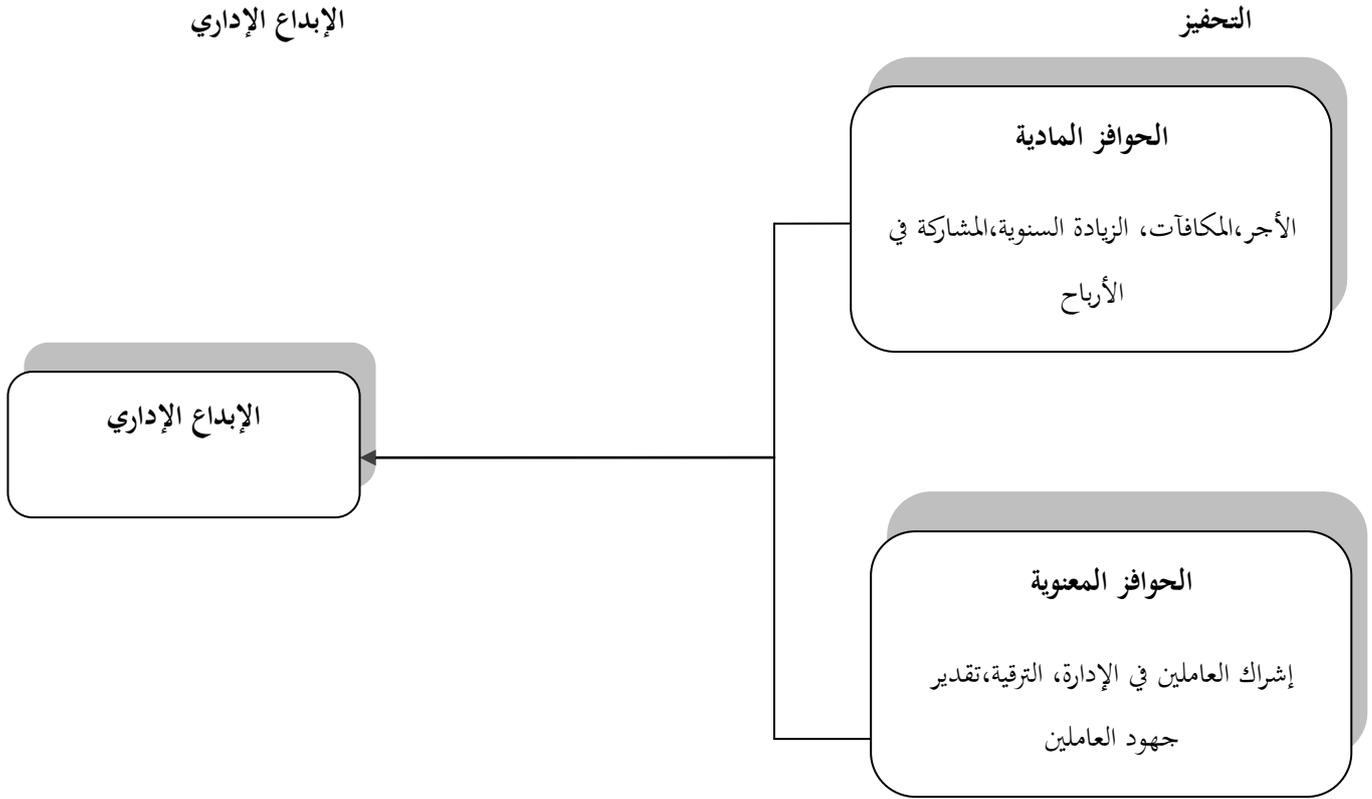
الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	54	عدد الاستمارات الموزعة
94,44%	51	عدد الاستمارات المسترجعة
5,55%	03	عدد الاستمارات غير المسترجعة
7,40%	04	عدد الاستمارات الملغاة
87,03%	47	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة الحالية من المتغير المستقل المتمثل بالتحفيز ويشمل (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) و يتكون من المتغير التابع المتمثل بالإبداع الإداري ويتكون من المتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، المستوى الوظيفي، وذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المتغير التابع

المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

الفرع الأول: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق)، على النحو التالي:

غير موافق 1، محايد 2، غير موافق 3

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

جدول يوضح (2-2) مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1,66
متوسط	من 1,67 إلى 2,34
مرتفع	من 2,35 إلى 3

وقد قسم الاستبيان إلى ثلاث أقسام وهي كالتالي¹:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي على محاور الدراسة ويتكون من 27 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين :

الجزء الأول: يتضمن المتغير المستقل و يحتوي على 12 عبارة.

جدول رقم (2-3) يوضح عبارة التحفيز

العدد	رقم العبارة
الحوافز المادية	من 1 إلى 6
الحوافز المعنوية	من 7 إلى 12

المصدر: من إعداد الطالبة

¹ أنظر الملحق رقم 02

الجزء الثاني: يتضمن المتغير التابع الإبداع الإداري ويحتوي على 15 عبارة

جدول رقم (2-4) يوضح عبارة الإبداع الإداري

العدد	رقم العبارة
الإبداع الإداري	(13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: صدق المحكمين :

لتأكد من صدق فقرات الاستبيان قامت الطالبة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أساتذة كما هو موضح في الملحق رقم (01)، وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين وتعديل عدليل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية

ثانياً: ثبات الاستبيان

لأجل معرفة ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لتأكد من ثبات هذه الأداة وذلك من خلال حسابه كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-5) اختبار ألفا كرونباخ

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	الحوافز المادية	06	0,735
02	الحوافز المعنوية	06	0,708
03	الإبداع الإداري	15	0,692
	جميع الفقرات	27	0,685

من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

من خلال الجدول أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تقدر ب0,685 وهي أكبر من 0,62 وهو معامل ثبات جيد يفني لأغراض البحث العلمي

ثالثا: الأساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل وهي:

- التكرار و النسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط بيرسون

-تحليل معامل الانحدار

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض لأهم النتائج المتوصل إليها ومن ثم تحليلها و تفسيرها

المطلب الأول: نتائج الدراسة

الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة:

يتميز أفراد عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص هي:

1-متغير الجنس: بين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الجنس.

جدول رقم(2-6) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80,9	38	ذكر
19,1	9	انثى
100,0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن نسبة الذكور قد بلغت 80,9% في حين بلغت نسبة الإناث 19,1% وهذا ما يشير أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاط مؤسسات محل الدراسة .

الشكل (2-2) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات Excel

2-متغير السن : بين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير السن.

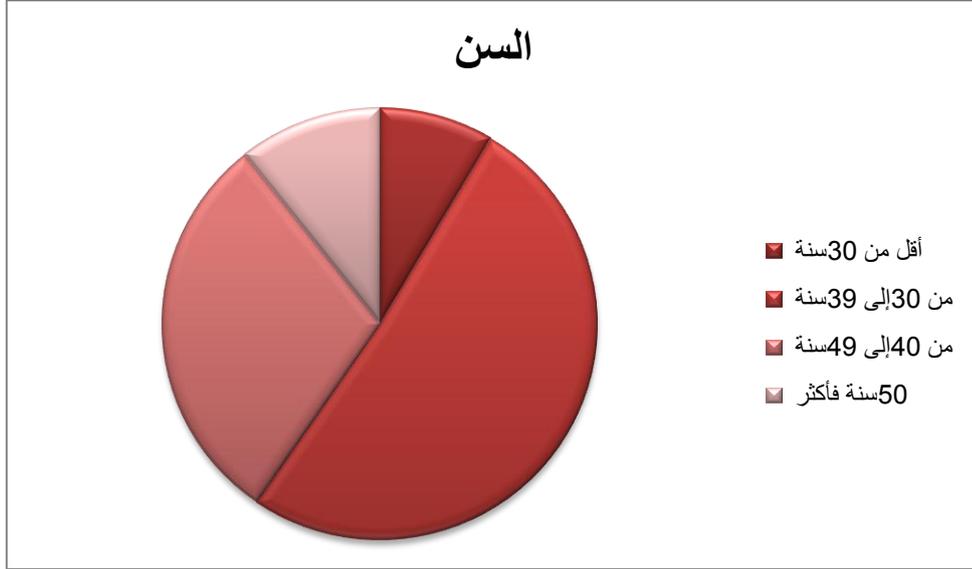
جدول رقم(2-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	8,5
من 30 إلى 39 سنة	24	51,1
من 40 إلى 49 سنة	14	29,8
50 سنة فأكثر	5	10,6
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات spss

يتبين من خلال الجدول السابق أن ما نسبته (51,1%) من عينة الدراسة أعمارهم من 30 إلى 39 سنة وهذا ما يشير إلى أن العاملين الذين تم استجوابهم من فئة الشباب تقل أعمارهم عن 40 سنة، في حين نسبة (14%) ضمن فئة من 40 إلى 49 وهذا يدل على وجود عمال ذوي أقدامه وخبرة في هذه المؤسسات، ونسبة (5%) ضمن فئة 50 سنة فما أكثر وهي نسبة منخفضة نوعا ما ، ونسبة (4%) ضمن فئة أقل من 30 سنة

الشكل (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات Excel

3-المستوى التعليمي: بين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي.

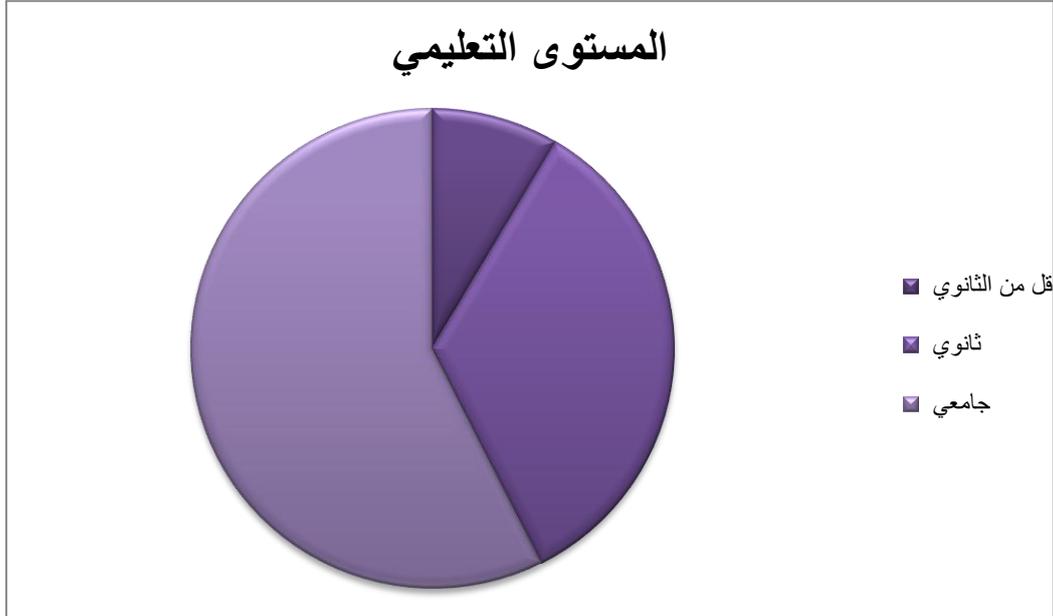
جدول رقم (2-8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8,5	4	اقل من الثانوي
34,0	16	ثانوي
57,4	27	جامعي
100,0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لبرنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته (57,4%) لأفراد عينة الدراسة أغلبهم يحملون درجة جامعي وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة ذات مستوى علمي عالي ، ونسبة 34% حاصلين على درجة ثانوي، ونسبة (8,5%) حاصلين على أقل من الثانوي.

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات Excel

4- الخبرة في المؤسسة: بين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

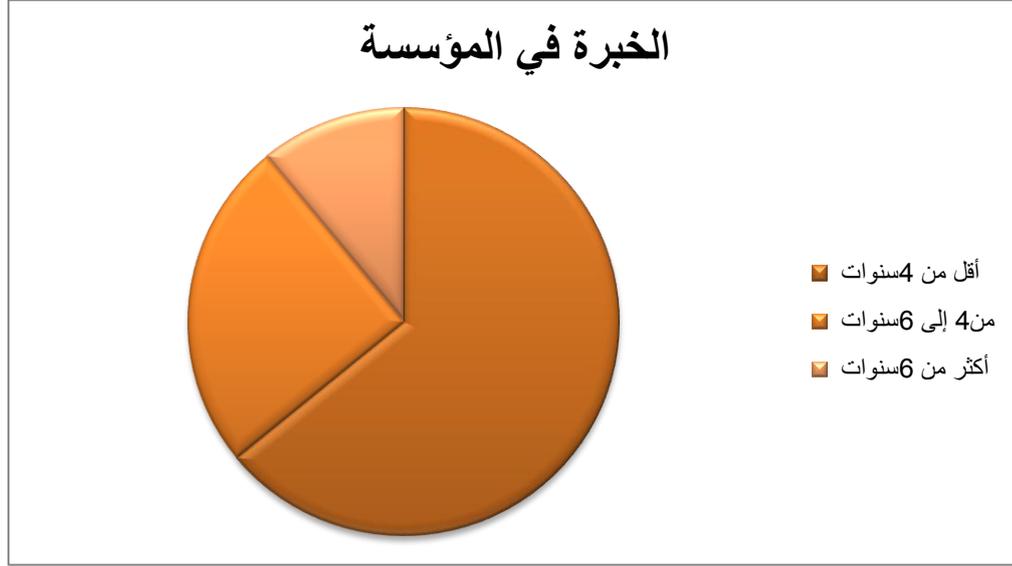
جدول رقم (2-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في المؤسسة
21,3	10	اقل من 4 سنوات
23,4	11	من 4 الى 6 سنوات
55,3	26	أكثر من 6 سنوات
100,0	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لبرنامج spss

من الجدول السابق يتبين أن ما نسبته (55,3%) خبرتهم في المؤسسة أكثر من 6 سنوات، و نسبة (23,4%) خبرتهم من 4 إلى 6 سنوات، ونسبة (21,1%) وخبرتهم أقل من 4 سنوات، وهذا يعني توفر خبرة عالية في أفراد عينة الدراسة

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات Excel

5- المستوى الوظيفي: بين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفق للمستوى الوظيفي.

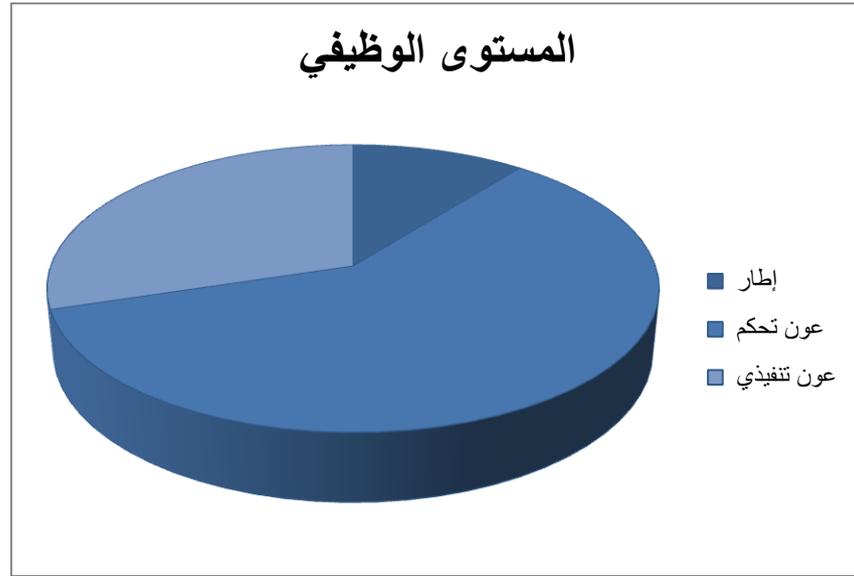
جدول رقم (2-10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	5	10,6
عون تحكم	28	59,6
عون تنفيذي	14	29,8
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لبرنامج spss

يتبين من الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم أعون تحكم بنسبة (59,6%) ، و نسبة 29,8% هم عون تنفيذي، ونسبة 10,6% هم إطار.

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة وفق لمخرجات Excel

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

سنحاول في هذا الفرع عرض النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \leq \alpha$ بين الحوافز المادية والإبداع الإداري.

1- تحليل عبارات الاستبيان لمحور الحوافز المادية.

الجدول رقم (2- 11) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات لبعده الحوافز المادية

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	2,53	0,804	5	مرتفع
2	يحقق الراتب كافة احتياجاتي الأساسية	2,43	0,853	4	مرتفع
3	تقدم المؤسسة مكافآت تحفزنا على إنجاز العمل بكفاءة	2,23	0,865	3	متوسط
4	تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافي ما يدفع العامل التمسك بالعمل	2,60	0,712	6	مرتفع
5	احصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة	1,60	0,771	1	ضعيف

ضعيف	2	0,788	1,66	تعتمد المؤسسة على المشاركة بالأرباح لجميع المرؤوسين و الرؤساء	6
متوسط	-	0,40222	2,1738	الحوافز_المادية	

من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

بين الجدول رقم (2-11) أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالتحفيز بلغ (2,173) و انحراف معياري (0,4022) و قد احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الأولى (احصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة) بمتوسط حسابي (1,60) وانحراف معياري (0,771) ومن التحليل الإحصائي نلاحظ أن مستوى الاتجاه كان متوسط.

الجدول رقم 2-12 معامل بيرسون بين الحوافز المادية الإبداع الإداري

معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0,529	0,000

من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن قيمة sig تساوى 0,000 ومعامل الارتباط يساوى 0,529

2-تحليل عبارات الاستبيان لمحور الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (2-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لبعده الحوافز المعنوية

البيان	متوسط	انحراف المعيارى	الترتيب	الدرجة
7 تهتم المؤسسة بإقامة حفلات تكريم للمتميزين والمتقاعدین	2,38	0,848	1	مرتفع
8 يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء و الشكر والشفوية للعاملين	2,51	0,748	3	مرتفع
9 تحصلت على ترقيات مناسبة في حياتي الوظيفية	2,40	0,712	2	مرتفع
10 يتوفر مجال مفتوح لكل عاملين من أجل الترقية	2,74	0,570	6	مرتفع
11 تشارك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرار	2,55	0,686	4	مرتفع
12 توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	2,66	0,562	5	مرتفع
الحوافز_المعنوية	2,5426	0,33418	-	مرتفع

من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

بين الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالحوافز المعنوية بلغ (2,542) و انحراف معياري (0,334) في حين احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,74) و انحراف معياري (0,570) ومن خلال نتائج التحليل يتضح أن مستوى الاتجاه كان مرتفع وهذا حسب الأوزان بمقياس ليكارت الثلاثي.

جدول (2-14) معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري

معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0,106	0,077

من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

يبين الجدول السابق أن قيمة sig تساوى 0,077 ومعامل الارتباط يساوى 0,106

3-تحليل عبارات الاستبيان لمحور الإبداع الإداري.

جدول رقم(2-15): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول الإبداع الإداري

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	أبحث باستمرار عن أفكار جديدة وإبداعات	2,60	0,648	مرتفع	4
2	أقوم بتطوير أساليب جديدة في حل المشكلات	2,43	0,801	مرتفع	1
3	أنجز الأعمال المؤكدة إلى بأسلوب متطور	2,60	0,614	مرتفع	5
4	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة	2,62	0,709	مرتفع	6
5	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	2,68	0,556	مرتفع	11
6	أملك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2,66	0,635	مرتفع	9
7	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	2,62	0,644	مرتفع	7
8	أحرص على التعبير على آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	2,51	0,777	مرتفع	3
9	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	2,70	0,657	مرتفع	12
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	2,62	0,709	مرتفع	8
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زاوية مختلفة	2,72	0,615	مرتفع	13
12	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي	2,66	0,668	مرتفع	10
13	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة على ذلك	2,45	0,802	مرتفع	2
14	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	2,89	0,312	مرتفع	15

14	مرتفع	0,397	2,87	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق	15
	مرتفع	0,2816	2,6411	الإبداع الإداري	

المصدر من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

بين الجدول رقم (2-15) أن متوسط العام للإبداع للإداري بلغ (2,641) و انحراف معياري (0,281) وقد احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الأولى (أقوم بتطوير أساليب جديدة في حل المشكلات) بمتوسط حسابي (2,43) و انحراف معياري (0,801) و في الأخير الفقرة رقم 14 المرتبة الخامسة عشر (2,89) وانحراف معياري (0,312) كما يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب هذا المتغير جاءت مرتفعة، وهذا يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تتوفر فيها إبداع إداري.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز و الإبداع الإداري.

جدول 2-16 تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين التحفيز كمتغير مستقل و الإبداع الإداري كمتغير تابع.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	Constant
الانحدار	0,044	1	0,44	0,001	0,120	0,479	2,924
الخطأ	3,606	45	0,88				
المجموع	3,649	46					

المصدر من إعداد الطالبة وفق مخرجات spss

بين الجدول السابق تحليل الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما بينها الجدول (2-20) أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,001 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل النتائج و تفسيرها.

من خلال الجدول رقم(2-15) أن مستوى الاتجاه كان متوسط وهذا يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تقوم بتقديم حوافز مادية

بين الجدول رقم (2-11) أن المتوسط العام للفقرات المتعلقة بالحوافز المعنوية يتضح أن مستوى الاتجاه كان مرتفع وهذا يدل على أن مؤسسات محل الدراسة تقدم حوافز معنوية.

من خلال الجدول بين الجدول رقم(2-15) أن متوسط العام للإبداع الإداري أن المتوسطات الحسابية لأغلب هذا المتغير جاءت مرتفعة، وهذا يدل على أن مؤسسات محل الدراسة يتوفر فيها إبداع إداري.

من خلال الجدول رقم 2-12 يبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري عند مستوى 0,05 وقيمة sig تساوى 0,000 ومعامل الارتباط يساوى 0,529 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري.

يبين الجدول جدول(2-14) أن معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري يساوى 0,106متوسط و أن مستوى الدلالة 0,077 و هي أكبر من المستوى $\alpha \leq 0,05$ وهذا يدل على أنه لا توجد و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري، وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على أن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري ونستبدلها بالفرضية البديلة العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري.

جدول 2-16 بين الجدول رقم حيث أن مستوى الدلالة 0,001 و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وهذا ما يوجب قبول الفرضية

ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط 0,479 كما أن العلاقة هي علاقة طردية، أما القيمة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0,120$ و هي قوة تفسيرية ضعيفة حيث أن التحفيز يفسر ما مقداره 12% من الإبداع الإداري و الباقي يعود لعوامل أخرى. و بتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المعبرة عن علاقة المستقل بالتابع كالتالي:

$$Y=2.924+0.120X$$

حيث:

X:المتغير التابع (الإبداع الإداري)

Y: المتغير المستقل (التحفيز)

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تناوله في الجانب النظري وذلك من خلال عينة من المؤسسات بولاية ورقلة وقصد الإطلاع أكثر على أثر التحفيز على الإبداع الإداري تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وقصد الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى تأثير التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تم هذا من خلال مبحثين، المبحث الأول الطريقة و الأدوات المستخدمة تعرضنا فيه إلى الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرقنا إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها و مناقشتها، وقد تم التوصل إلى بعض النتائج أهمها:

- ✓ أن مؤسسات محل الدراسة تقوم بتقديم حوافز متنوعة زهية حوافز مادية وأخرى معنوية
- ✓ أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري
- ✓ أنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري

الخاتمة

يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الفرد، ومن دون شك يعد التحفيز الدافع وراء تطوير وخلق إبداع داخل المنظمات كما يعد مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

وهذا ما أدى إلى طرح الإشكالية التالية : ما مدى تأثير التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية تناولت دراستنا جزئين، الأول نظري من خلال مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية أما المبحث فقد ناقشنا فيه الأدبيات التطبيقية، و بالنسبة للجزء الثاني تمثل في الدراسة الميدانية .

تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا:النتائج النظرية

تلعب الحوافز المادية دافع أساسيا لتحريك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه

ثانيا:النتائج التطبيقية

أثبتت الدراسة أن مؤسسات محل الدراسة تحتم بتقدم حوافز متنوعة أهمها مادية و أخرى معنوي.

-أن مؤسسات محل الدراسة يتوفر بها إبداع إداري.

النتائج الخاصة بالفرضيات

الفرضية الأولى: أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة أقل يساوى 0,000، وهذا راجع إلى أن الحوافز المادية عندما تقدم للموظفين يشعرون بها لأنها تقدم لهم على شكل مكافآت على عكس الحوافز المعنوية.

-الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية الإبداع الإداري عند مستوى دلالة أكبر يساوى 0,077، لان الموظفين عندما يتلقون حوافز معنوية لا يعرفونها اهتمام كبير على عكس الحوافز المادية التي تقدم لهم على شكل مكافآت أو زيادات في الأجر.

– الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة و أن معامل الارتباط 0,479 كما أن العلاقة هي علاقة طردية، أما القيمة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0,120$ و هي قوة تفسيرية ضعيفة حيث أن التحفيز يفسر ما مقداره 12% من الإبداع الإداري و الباقي يعود لعوامل أخرى.

التوصيات

كخلاصة لما جاءت به الدراسة نتقدم بجملة من التوصيات:

- نوصي مؤسسات محل الدراسة بزيادة الدعم إلى الحوافز المادية والمعنوية من أجل تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين؛
- تشجيع العاملين على ممارسة التفكير الإبداعي بتقديم الاقتراحات و تطوير الأساليب الإدارية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- خلق جو من المنافسة بين العاملين لزيادة الرغبة في التميز و التفوق من خلال التحفيز؛
- كما نوصي مؤسسات محل الدراسة بتعزيز روح الإبداع لدى العاملين عن طريق الاهتمام الجاد بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، وتقدير آراءهم ومكافأهم عليها؛

أفاق الدراسة

مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
دور التحفيز في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

الكتب بالعربية

- 1-بشار يزيد الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن
 - 2-عاكف لطفي خصاونة إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر و التوزيع، عمان-الأردن
 - 3-عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسر لنشر و التوزيع، عمان، 2011
 - 4-عبد الرحمان هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1420هـ .
 - 5-لطيف محمد عبد الله على، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن -عمان الطبعة الأولى 2011
 - 6-نجم عبود نجم، إدارة المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2003
 - 7-هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت) طبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- الأطروحات والمذكرات
- 7-بحوش أحمد، الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، 2015 .
 - 8-بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر 2014 جامعة محمد خيضر بسكرة .
 - 9-بن علي الوابل عبد الرحمان، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ، 2005
 - 10-بن موسى عادل، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكر ماستر، (غير منشورة)، 2013 جامعة قاصدي مرياح ورقلة .
 - 11-دريوش شهنياز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2012
 - 12-زرقوط حميدة، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير،(غير منشورة)، جامعة 20أوت 1955 ، ، سكيكدة 2014
 - 13-شقورة منير حسن، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، 2012، جامعة الأزهر-غزة

14-غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

15-كريم محمد، حسيني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، 2010 الجامعة الإسلامية - غزة

الملتقيات

15-أوسير منور، : زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، في جامعة سعد دحلب -البليدة، خلال الفترة 18-19 ماي 2011

16-سعيد حجال، أسامة هزلة، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمدراء البلديات الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني يومي 03 و04 جوان 2014 بجامعة البليدة 02

17-فلاق محمد، قدور بن نافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، الملتقى الدولي ،جامعة البليدة يومي 18-19ماي 2011.

المجلات

18-أمينة عبد القادر علي، على عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات و معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، 2015

19- عاطف عوض، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29-العدد الثالث - 2013

المراجع الأجنبية

Atallah "Mohammed Tayser " Alsharah، **MANAGERIAL CREATIVITY AND ITS RELATIONSHIP WITH EMPLOYEES PERFORMANCE LEVEL IMPROVEMENT**، European Journal of Business and Innovation Research، Vol.2, No.6

Rashid Saeed, Rab Nawaz Lodhi, Ahmar Naeem Asad ur Rehman, Zahid Mahmood and Moeed Ahmed, **The impact of performance incentives and evaluation of the employee's output in the banking sector of Pakistan**, the magazine world application of 26 (3).2013

Muhammad Nadeem, Naveed Ahmad, Muhammad Abdullah, Naqvi Hamad, **Impact of Employee Motivation on Employee Performance (A Case Study of Private firms: Multan District, Pakistan)** International Letters of Social and Humanistic Sciences Vol. 36 (2014)

الملاحق

الملحق رقم 01 قائمة الأساتذة

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل	
حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	01
مناصرية رشيد	أستاذ محاضر ب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	02
أسماء يوسف	أستاذ مساعد أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	03
بوخلخال عبد الرحيم	أستاذ مساعد أ	جامعة قاصدي، مرباح ورقلة	04



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استمارة استبيان

أخي (الموظف) ، أختي (الموظفة)....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تحت عنوان أثر التحفيز على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
ونظرا لأن آرائكم مهمة جدا حول هذا الموضوع، الرجاء التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. فحسب .

القسم الأول: البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي جامعي مهني

الخبرة في المؤسسة: أقل من 4 سنوات من 4 إلى 6 سنوات أكثر من 6 سنوات

المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذي

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : التحفيز ويقصد به مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الحوافز المادية : هي مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين.				
01	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله			
02	يحقق الراتب كافة احتياجاتي الأساسية			
03	تقدم المؤسسة مكافآت تحفزنا على انجاز العمل بكفاءة			
04	تقدم المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافي ما يدفع العامل التمسك بالعمل			
05	احصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة			
06	تعتمد المؤسسة على المشاركة بالأرباح لجميع المرؤوسين و الرؤساء			
الحوافز المعنوية : وتتمثل في الأشياء غير المادية التي تقدمها المؤسسة مثل التكريم والشكر والتقدير....إلخ				
07	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات تكريم للمتميزين والمتقاعدين			
08	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء و الشكر والشفوية للعاملين			
09	تحصلت على ترقية مناسبة في حياتي الوظيفية			
10	يتوفر مجال مفتوح لكل عاملين من أجل الترقية			
11	تشارك المؤسسة العاملين في عملية اتخاذ القرار			
12	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل			

المحور الثاني : الإبداع الإداري: هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	أبحث باستمرار عن أفكار جديدة وإبداعات			
02	أقوم بتطوير أساليب جديدة في حل المشكلات			
03	أجز الأعمال الموكلة إلى بأسلوب متطور			
04	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة			
05	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل			
06	أملك القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة			
07	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر			
08	أحرص على التعبير على آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل			
09	أحرص على معرفة الرأي المخالف لآرائي للاستفادة منه			
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته			
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زاوية مختلفة			
12	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي			
13	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة على ذلك			
14	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح			
15	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق			

شكرا لكم على تعاونكم

الملحق رقم 03 تحليل الانحدار

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.479 ^a	.0120	.010	.28306

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.924	.385		7.594	.000
	التحفيز	.120	.162	.479	.739	.001

الملحق رقم 04 معامل الارتباط بيرسون

Corrélation

		الإداري_الإبداع	المعنوية_الحوافز
الإداري_الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,106
	Sig. (bilatérale)		,077
	N	47	47
المعنوية_الحوافز	Corrélation de Pearson	,106	1
	Sig. (bilatérale)	,077	
	N	47	47

Corrélations

		الإداري_الإبداع	المادية_الحوافز
الإداري_الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
المادية_الحوافز	Corrélation de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

الفهرس

III.....	الإهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	الملخص.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
VII.....	قائمة الجداول.....
VIII.....	قائمة الأشكال البيانية.....
IX.....	قائمة الملاحق.....
ب.....	المقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لتحفيز و الإبداع الإداري

02.....	تمهيد: الفصل الأول.....
03.....	المبحث الأول: الإطار النظري حول التحفيز و الإبداع الإداري.....
03.....	المطلب الأول: ماهية التحفيز.....
03.....	الفرع الأول: ماهية التحفيز و أهميته.....
03.....	أولاً: ماهية التحفيز.....
04.....	ثانياً: أهميته.....
04.....	الفرع الثاني: أنواع التحفيز.....
04.....	أولاً: من حيث طبيعتها.....
06.....	ثانياً: حيث المستفيد من الحافز.....
06.....	ثالثاً: من حيث هدفها.....

07.....	الفرع الثالث: خصائص وأسس من الحوافز.....
07.....	أولاً: خصائص التحفيز.....
08.....	ثانياً: أسس منح الحوافز.....
09.....	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع الإداري.....
09.....	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإبداع الإداري.....
09.....	أولاً: مفهوم الإبداع الإداري.....
10.....	ثانياً: أهمية الإبداع الإداري.....
10.....	الفرع الثاني: عناصر الإبداع الإداري.....
10.....	أولاً: الطلاقة.....
11.....	ثانياً: المرونة.....
11.....	ثالثاً: الأصالة.....
11.....	رابعاً: المخاطرة.....
12.....	الفرع الرابع: : معوقات الإبداع الإداري.....
13.....	المطلب الرابع: علاقة التحفيز بالإبداع الإداري.....
14.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
14.....	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
16.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
17.....	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
18.....	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

20	تمهيد الفصل الثاني
21	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
21	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة
21	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
21	أولاً: مجتمع الدراسة
22	ثانياً: عينة الدراسة
22	الفرع الثاني : نموذج الدراسة
23	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
23	الفرع الأول: أداة الدراسة
23	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
24	أولاً: صدق المحكمين
25	ثانياً: ثبات الاستبيان
25	ثالثاً: الأساليب المعالجة الإحصائية
25	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة
25	المطلب الأول: نتائج الدراسة
30-25	الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
33-30	الفرع الثاني :النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الدراسة
33	المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة (المناقشة)
34	خلاصة الفصل الثاني

38.....	الخاتمة
41.....	قائمة المراجع
49-44.....	قائمة الملاحق
54-51.....	الفهرس