



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري دراسة حالة في
مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة _تقوت SKTM

من إعداد الطالبتين: - بوخندق اناس

- عاتي رانيا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 / 06 / 2023

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور / لشهب الصادق (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا

الدكتور / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور / حليمي نبيل (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري دراسة حالة في
مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة _تقرت_ SKTM

من إعداد الطالبتين: - بوخندق اناس

- عاتي رانيا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06 /20

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور/ لشهب الصادق (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا

الدكتور/ بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور / حليمي نبيل (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

إهداء

قال رسول الله (ص) "من صنع اليكم معروفا فكافئوه فان لم تجدوا ما تكافؤه به فادع له حتى تروا أنكم كافأتموه"

الى من يعجز اللسان عن ايفاء حقهما الى سر وجودي ونور عيوني الى من علماني أن العمل كفاح والعلم سلاح الى أعز ما أملك في هذا الوجود "جدي وجدتي".

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الة القلب الكبير "والدي العزيز" (أطال الله في عمره).

الى من أروضتني الحب والحنان الى القلب الناصع البياض "والدي العزيزة" (أطال الله في عمرها).

الى القلوب الطاهرة والريقة والنفوس البريئة اخواتي الأعزاء أنوار -دعاء- ابتسام-هداية - احمد-فيصل-بدوية -وفاء-نجاة-سعاد-نصري -كمال. وفقهم الله ووفق أولادهم في مشوارهم الدراسي.

الى جدتي أطال الله في عمرها وعمتي وأعمامي حفظهم الله.

والى رفيق دربي وتوأم روحي الى من شاركني كل خطواتي في مشواري الجامعي الى خطيبي الغالي "جهاد شنوف" وفقه الله وأعانته في عمله.

الى عائلتي الثانية "حماتي" أطال الله في عمرها

الى رفيقة دربي في انجاز هذه المذكرة "اناس" تمنياتي لكى كل الخير

الى أصدقائي حفظهم الله ورعاهم يسرى -سارة- نور الايمان-.... وفقكم الله

الى كل من علمني حرف طيلة مشواري الدراسي من الابتدائي الى مرحلة ما بعد التخرج الجامعي.

الى كل من يفرح لفرحتي... ويسعد لنجاحي ...

Designed by pngtree

رانيا عاتي

إهداء

إلى صاحب القلب الكبير و الصبر الطويل إلى

سندي ومثلي وقدوتي، إلى الذي أتمنى أن أشرفه في كل مكان، وارفع اسمه في

العلا إلى "والدي العزيز"

إلى نبع الحنان و الحب الصافي "أمي" الغالية التي سهرت على تربيتي و مزيد من نجاحي

إلى من غرس في حب العلم وإلى من علمني أن الحياة كفاح و العلم سلاح و الصبر مفتاح الفرج

إلى كل أخوتي وأخوتي واحد بواحد وزوجة أخي وخالاتي وعماتي و اعمامي و أخوالي و أزواجهم

وجدي جدتي الغالين أطال الله عمرهم و كل أقاري و العائلة من قريب و بعيد

إلى كل أحفادنا بنات و أبناء إخوتي و أخواتي الحبوبين على قلبي

إلى كل من يحمل اللقب "بوخندق"

إلى من وقف إلى جانبي ماديا ومعنويا, وذلك لي كل الصعاب إلى كل أصدقائي أهديهم ثمرة نجاحي

إلى كل أصدقاء الطفولة، إلى أصدقائي الذين عشت معهم بالجامعة

إلى كل زملائي و زميلاتي الذين تعبوا معي بالدراسة بجامعة قاصدي مرباح

و إلى كل من ذكرهم القلب و نسيهم العقل

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي اهدي لهم ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى كل طلاب *تخصص ادارة اعمال* دفعة "2023"

إلى أستاذي المحترم "بن ساسي عبد الحفيظ"

وإلى بعض الأشخاص الذين وقفوا معي ومعنويا وصبروا معي أهديهم ثمرة نجاحي

اناس بوخندق

Designed by pngtree

شكر و عرفان

قال تعالى:

"وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة إبراهيم الآية 07

بسم الله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى

نحمدك ربي حتى ترضى ونحمدك إذا رضيت، لا يسعنا في هذا المقام الا أن

نحمد المولى عز وجل على توفيقه وهديه لنا في اتمام هذه المذكرة

بعده مباشرة

إذا كان لا بد من الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم فإننا نعرب عن خالص

شكرنا و تقديرنا الى أستاذنا الكريم "بن ساسي عبد الحفيظ " الذي بصرنا

بنور بصيرته و صفاء فؤاده ووجهنا توجيه الأب لأبنائه و الأستاذ لطالباته

راجيين له دوام الصحة و العافية و المزيد من التطور

كما لا يسعنا إلا أن نتوجه بأسمى آيات الشكر والامتنان الى كل من استفدنا

منهم خلال إعداد هذه المذكرة وعلى رأسهم "صالح السويسي "

و أخيرا إلى أساتذة قسم علوم التسيير الذين امدوا لنا يد العون و حرصهم

على توجيهنا ،وتزويدنا بالمعلومات ، كما لا ننسى طلبة السنة ثانية ماستر

دفعة تخرج 2023 . ما دفعنا إلى المزيد من العمل دون توقف في إنجاز هذه

المذكرة ولهم نكبي جميل الشكر و العرفان

اناس+رانيا.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري من خلال دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة تقرت، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدامنا كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، تم توزيع 60 استبيان على الموظفين بالشركة محل الدراسة، وقد تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS بالإضافة الى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في ان تلتزم الشركة بتطبيق ابعاد نظام الحوافز بمستوى مرتفع، يوجد مستوى مرتفع من الابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة تقرت، هناك علاقة طردية متوسطة بين نظام الحوافز والابداع الإداري في الشركة محل الدراسة، هناك تأثير إيجابي لتطبيق نظام الحوافز على الابداع الإداري في الشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظام حوافز، إبداع إداري، شركة كهرباء وطاقت متجددة تقرت، حافز مادي، حافز معنوي، الطلاقة، المرونة، الأصالة، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

Abstract:

The study aims to know the role of the incentive system in improving administrative creativity through a field study in the Operational Directorate of the Electricity and Renewable Energy Company, Toqourt. Analyzing the results based on the SPSS program in addition to a set of statistical tools and methods.

The study reached a set of results, the most important of which are The company is committed to applying the dimensions of the incentive system at a high level. There is a high level of administrative creativity among the administrative staff of the Electricity and Renewable Energy Company, Toqrat. There is a medium direct relationship between the incentive system and administrative creativity in the company under study. There is a positive effect of applying the incentive system on administrative creativity in the company. The place of study.

Keywords: incentive system, administrative creativity, electricity and renewable energies company, Tikrit, material incentive, moral incentive, fluency, flexibility, originality, risk-taking spirit, ability to solve problems and make decisions.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الإشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز والابداع الإداري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لدور نظام الحوافز والابداع الإداري
3	المطلب الأول: مدخل لنظام الحوافز
11	المطلب الثاني: الإطار النظري الابداع الإداري
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
22	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بالشركة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
30	المطلب الأول : تقديم الشركة وعينة الدراسة
32	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
35	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
35	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
57	خلاصة الفصل

59	خاتمة
63	المراجع
68	الملاحق
77	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	الجدول رقم (1-1)
31	احصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	الجدول رقم (1-2)
34	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرث الثلاثي)	الجدول رقم (2-2)
35	ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرو نباخ	الجدول رقم (3-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (4-2)
36	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (5-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (6-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	الجدول رقم (7-2)
39	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات البعد المادي لنظام الحوافز	الجدول رقم (8-2)
40	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات البعد المعنوي لنظام الحوافز	الجدول رقم (9-2)
41	قيم متوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "نظام الحوافز"	الجدول رقم (10-2)
41	نتائج اجابات أفراد العينة على عبارات محور الابداع الاداري	الجدول رقم (11-2)
43	عرض نتائج معايير الارتباط بين نظام الحوافز والابداع الاداري	الجدول رقم (12-2)
44	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الحوافز والابداع الاداري	الجدول رقم (13-2)
45	يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	الجدول رقم (14-2)
46	خط الانحدار	الجدول رقم (15-2)
47	دراسة معاملات الانحدار	الجدول رقم (16-2)
48	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	الجدول رقم (17-2)
48	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (18-2)
49	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (19-2)
50	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (20-2)

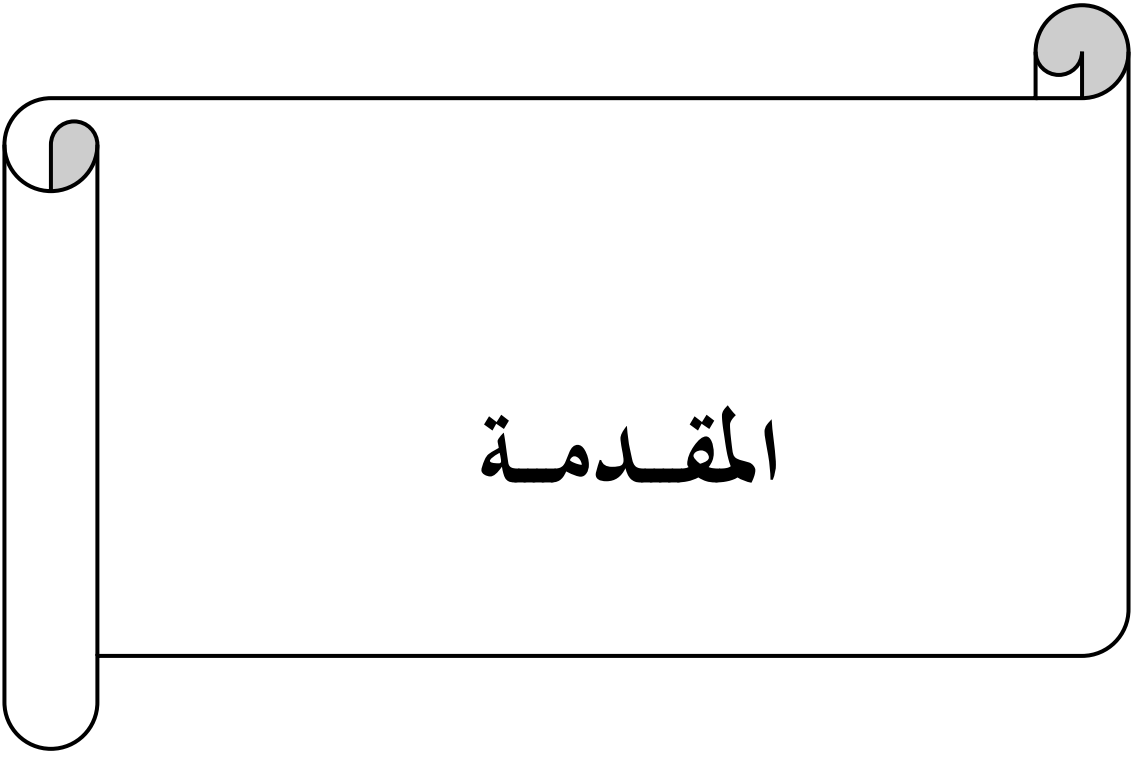
51	يوضح نتائج تحليل اختبار T-TEST لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس	الجدول رقم (2-21)
51	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير السن	الجدول رقم (2-22)
52	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (2-23)
52	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعاً لأقدمية	الجدول رقم (2-24)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-1)
36	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (2-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (2-3)
38	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	الشكل رقم (2-4)
46	خط الانحدار	الشكل رقم (2-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 01
70	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 02
71	الهيكل التنظيمي للشركة	الملحق رقم 03
72	نتائج التحليل لإحصائي SPSS	الملحق رقم 04



المقدمة

توطئة

تشهد بيئة الاعمال في الوقت الراهن تغيرات وتطورات سريعة، أدت إلى سعي منظمات الأعمال إلى التواكب والتعايش معها. فسابقا كان هدف المنظمات تعظيم الارباح وزيادة الأداء الاقتصادي، ولكن مع مرور الوقت أصبحت تلك الغاية أقل أهمية، وذلك من منطلق ما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات تؤكد على الاستثمار في الانشطة، والتي تنسجم وتنطلق من القيم الأخلاقية ومبادئ نظام الحوافز، حيث أصبحت هذه الاخيرة تمثل أهمية كبيرة في نجاح ونمو المنظمة، الأمر الذي يفرض عليها التوفيق بين أهدافها الاقتصادية والبيئية في آن واحد.

يعد نظام الحوافز من أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمة في التعبير عن رؤيتها وطريقة تنفيذ التزاماتها في المجتمع الذي تنشط فيه، لتحقيق القبول العام والنجاح. أيضا بما أن الابداع غاية منظمات الأعمال اليوم عبر ابتكاراتها وإبداعاتها في مختلف جوانب أنشطتها، إذ أن السعي نحو الإبداع يجعل كل منظمة تعمل بصورة دائمة على التفوق على مثيلاتها، وهذا ما يجعلها تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر في عملياتها، وتعديل استراتيجيتها ومنتجاتها وخدماتها، واستخدام أدوات وأساليب متجددة والحفاظ على زبائنها، وبناء علاقة حسنة ومستدامة مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وذلك من خلال تبنيتها بشكل فعال لأبعاد نظام الحوافز المختلفة.

أولا/ إشكالية الدراسة: -

وفي هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين نظام الحوافز والابداع الإداري، بالاطلاع على الجانب الواقعي للموضوع من خلال دراسة ميدانية في الشركة الكهرباء والطاقات المتجددة (سونلغاز) وحدة تقرت والإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو أثر نظام الحوافز على الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة(سونلغاز) وحدة تقرت؟

الأسئلة الفرعية:

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية؟

1. ما طبيعة تبني منظمات الأعمال لنظام الحوافز وفيما تتمثل أهميته بالنسبة للشركة؟

المقدمة

2. ما هو مستوى الإبداع الإداري في الشركة محل الدراسة؟
3. هل هناك علاقة بين نظام الحوافز والابداع الإداري؟
4. ماهو أثر نظام الحوافز على الابداع الإداري في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة:

- 1- تلتزم شركة الكهرباء والطاقات المتجددة-تقرت- بتطبيق ابعاد نظام الحوافز؛
- 2- هناك مستوى متوسط للإبداع الإداري في الشركة محل الدراسة؛
- 3- هناك علاقة ارتباط بين ابعاد نظام الحوافز والابداع الإداري لدى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؛
- 4- يؤثر نظام الحوافز على الابداع الإداري في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت حيث كلما وجدت الحوافز تحقق الابداع الإداري.

ثالثا/ أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- التعرف على واقع تطبيق الحوافز للشركة محل الدراسة؛
- 2- قياس درجة تأثير نظام الحوافز على الابداع الإداري؛
- 3- تحليل العلاقة بين نظام الحوافز والابداع الإداري؛
- 4- التعرف على دور الابداع الإداري وابعاده في تعزيز نظام الحوافز.

رابعا/أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تبني نظام الحوافز في الشركة محل الدراسة؛
- 2- ابراز وتوضيح مفهوم نظام حوافز والابداع الإداري وأهم الابعاد المتعلقة بهما بالنسبة للشركة محل الدراسة؛
- 3- التعرف على اهم مصادر الابداع التي من خلالها تتوجه شركة الكهرباء والطاقات المتجددة لتحقيق الابداع الإداري؛

4- التعرف على دور نظام الحوافز في تحقيق الابداع الإداري.

خامسا/مبررات اختيار الموضوع:

- 1- شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي إليها الموضوع؛
- 2- الميول الشخصي للموضوع، بأن كل من نظام الحوافز والابداع الإداري في شركتنا لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب الذي يحقق أهداف الشركة وضمن بقائها واستمرارها؛
- 3- التعرف على واقع نظام الحوافز ومدى تبني الشركات الجزائرية لها من خلال الشركة محل الدراسة.

سادسا/حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (60) عاملاً من عمال شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز)؛

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة شركة الكهرباء والغاز (سونلغاز) -تقرت -؛

الحدود الزمنية: كانت فترة التربص ممتدة من شهر 12 مارس 2023 إلى شهر 31 أبريل 2023.

سابعا/منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للمتغيرين الدراسة نظام الحوافز والابداع الإداري من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة فيما بينهما.

في الجانب التطبيقي لدراسة الحالة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج SPSS في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى استخدام الملاحظة، وكذلك الاعتماد على سجلات الشركة.

ثامنا/مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

المقدمة

الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة

الكهرباء والطاقات المتجددة (سونلغاز) وحدة تقرت؛

تاسعا/مرجعية الدراسة:

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات؛
- المواقع الإلكترونية.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

- الاستبيان؛
- المقابلة الشخصية؛
- ملاحظة؛
- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

عاشرا /صعوبات الدراسة:

أكبر صعوبة واجهتنا في إعداد مذكرتنا هي عدم تجاوب بعض العمال مع موضوع البحث والذي كان عائق في إتمام الجانب

التطبيقي؛

صعوبة في توزيع الاستبيان على الموظفين للوصول لعدد العينة المطلوبة نظرا لخروجهم من العمل بسبب شهر رمضان المبارك؛

الحادي عشر /هيكل الدراسة:

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

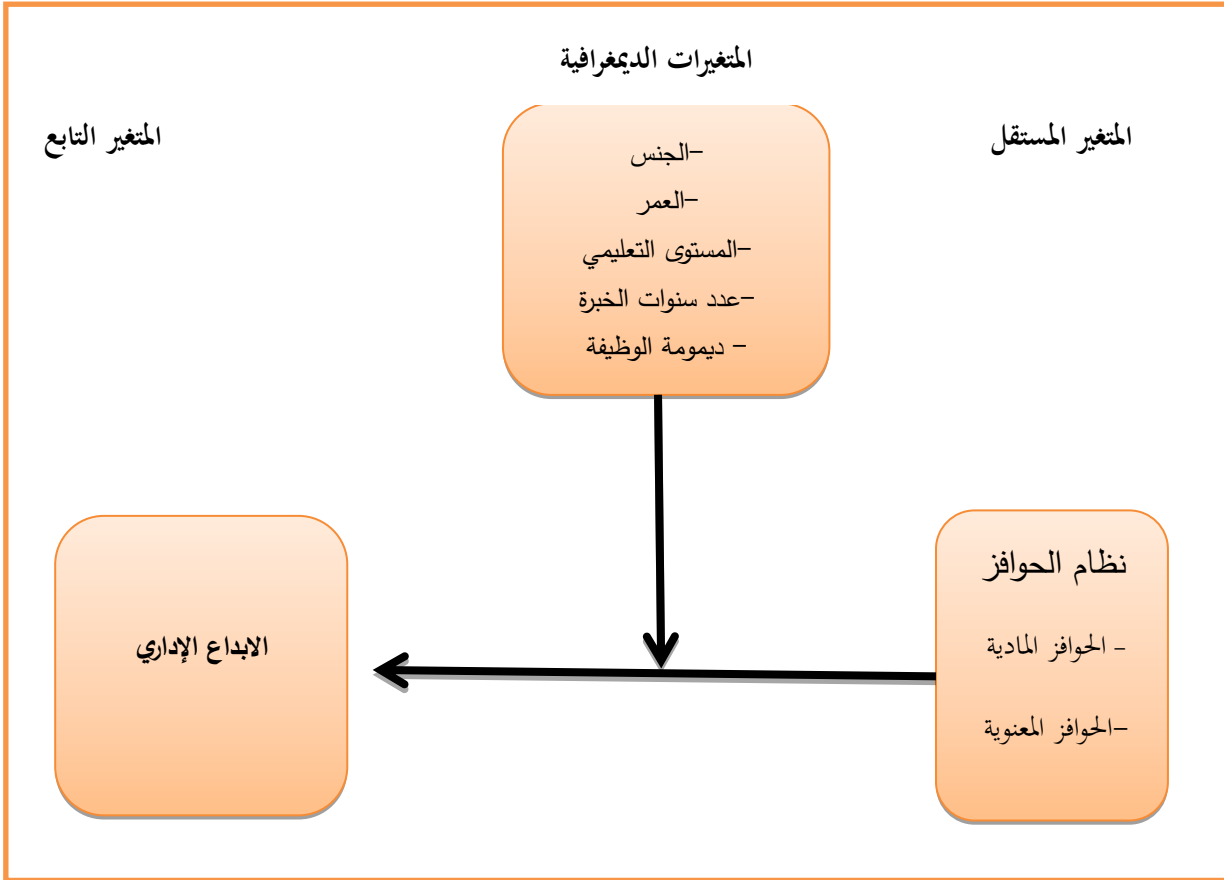


المقدمة

-الفصل الأول: يتناول النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم نظام الحوافز والابداع الإداري، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية تتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

-الفصل الثاني: يتناول دراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (سونلغاز) وحدة تقترت وسنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة؛

الثاني عشر / نموذج الدراسة: يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1-1)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز والابداع الإداري
بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة _ تقرت _ SKTM

تمهيد

تعرف منظمات الأعمال في الوقت الراهن بأنها عبارة عن نظام مفتوح، تأثر وتأثر بشكل مباشر بكل ما يحدث حولها في بيئة الأعمال التي تنشط بها، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على مصالحها الذاتية والأرباح، بل تعدى ذلك إلى تحقيق مصالح المجتمع التي تعمل فيه.

كما أنها تسعى لتحقيق الابداع الإداري الذي يعتبر هدفا تعمل أي منظمة على تحقيقه، والمحافظة على بقائها واستمرارها وهذا ما يجعلها تهدف باستمرار إلى اختيار استراتيجية مناسبة لها، وإلى تطوير منتجاتها وإيجاد طرق مبتكرة من أجل ضمان رضا زبائنها وولائهم وتحسين علاقة مع جميع أصحاب المصالح.

وبما أن منظمات الأعمال أصبحت تهم بأبعاد الحوافز، ظهر مفهوم نظام الحوافز وهو مفهوم جديد من خلاله تعتبر المنظمة طرفا فاعلا في البيئة التي تتواجد بها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، حيث سنتعرض إلى الإطار المفاهيمي للنظام الحوافز والابداع الإداري في المبحث الأول، من خلال التعرف على أبعادها وأهميتها.

أما في المبحث الثاني، عرضنا الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية؛

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور نظام الحوافز والابداع الإداري

يهدف هذا البحث للوصول إلى حوصلة شاملة على نظام الحوافز والابداع الإداري وذلك من خلال التعرف عليهما وعلى أهميتهما.

■ المطلب الأول: مدخل لنظام الحوافز

تعيش المنظمات في الوقت الراهن في عصر المنافسة الشرسة وفي ضل التطور التكنولوجي، من اجل الوصول الى رغبات وعدد اكبر من الزبائن لذلك فان نظام الحوافز مهم جدا لأي منظمة وأصبح خيار مهما في ضل التغيرات المحيطة، فإنها تسعى لكسب أفكار ريادية جديدة من أجل البقاء والتطور حتى الوصول إلى الأداء الأفضل والعمل على رفع مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة من خلال نظام الحوافز.

الفرع الاول: تعريف الحوافز وأهميته وأهدافه

أولا: تعريف الحوافز

تعددت التعاريف الخاصة بالحوافز نذكر منها ما يلي:

- 1- وعرفها (لسلمي، 2001، ص300) بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته . أما (اللوزي، 2003، ص151) فعرفها أنها الجهود الذي تبدله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم ، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ، شريطة يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.¹

¹سمر مُجَّد عثمان عبد الله مُجَّد، أثر الحوافز على الولاء، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص21.

2- تعرف الحوافز بأنها الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر

الوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الإمام وتحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو

المصنع (بيومي، 1982، صفحة3).¹

3- كما عرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي

تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين²

4- كما عرفها (الهييتي) بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه الأداء الأعمال الموكلة إليه على خير

وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية³.

من خلال التعاريف سابقة الذكر نستخلص ما يلي:

أن جميع العلماء والباحثون يشيرون أن الحوافز هي مجموعة عوامل تعمل على إثارة الفرد وتثير من رغبته ودافعيته للعمل وتحقيق

الأهداف في مؤسسة.

ثانياً: أهمية الحوافز⁴

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يكمن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق

أهداف الفرد والمنظمة، وتأتي أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي:

*أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

● رفع مستوى الأداء لدى العاملين؛

● تحسين جودة الخدمات والمنتجات؛

¹د. مدخل خالد، د. طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات في الوادي، مجلة المالية والأسواق، العدد01، السنة 2022، ص474.

²عبد الطيف أولاد حمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى الطويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة اتجاهات عينة عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة روى اقتصادية، العدد12، السنة2017، ص351.

³عفاف عبد الله محمد علي، قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2022، ص23.

⁴عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص26.

- ترقية المركز التنافسي للمنظمة؛
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

*أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

إن أهمية الحوافز كما بين الجساسي تكمن في أن الموظف (أيا كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمس الأداء العمل وراغب فيه، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية (الجساسي، 2011، ص10).

تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.

تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي الأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة (ربيع، 2008، ص541-545).

الفرع الثاني: أهداف وأنواع الحوافز

أولاً: أهداف الحوافز¹ ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط التالية:

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- 2- تنمية الطاقات الابداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛
- 3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات بالالتحاق بالمنظمة؛
- 4- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغايتهم ضمن العمل الذي يقومون به.
- 5- الحوافز تعد مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الابداع هدف متجدد ومطلوب ونؤصل ذلك خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

¹د. رجم خالد ، أ. زايراري بنية، أ. عوني بوجمعة ، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 2019، ص21، ص481.

ثانيا: أنواع الحوافز¹

توجد عدة تصنيفات متنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها بعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

1- من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم بدورها إلى حوافز ايجابية وسلبية:

أ- الحوافز الايجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلي حاجتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين وتقديم الأفكار والمقترحات، وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك:

ب- الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلي التكاسل والتساهل والإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم هذه الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

2- من حيث طبيعة الحوافز وقيمتها: وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:

أ- الحوافز المادية: وهي مبالغ تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضا للفرد من دخل إضافي، ومن أمثلها²:

- المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة؛
- المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها للعاملين أو أسهم تمنح كحافز لهم؛
- الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور؛
- التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي؛
- البدلات المختلفة (سفر-سكن - مواصلات)؛

¹عبد الطيف أولاد حمودة ، مُجَد الطيب بن مير ، مصطفى الطويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية ،دراسة اتجاهات عينة عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة ،مجلة روى اقتصادية ،العدد12،السنة2017 ،ص352-353.

○ الترقية والتقدم في العمل.

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

ب- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه في تحقيق التعاون بين زملائه.

لا تقل الحوافز المعنوية أهمية مقارنة بالحوافز المادية، بل هناك ترابط وتكامل فيما بينها، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفق لظروف العامل والمؤسسة من الحوافز ما يناسب ظروفها.

تشمل الحوافز المعنوية الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات. الخ

3- من حيث شموليتها: وتمثل في الحوافز الفردية والجماعية:

أ- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة الأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، وكل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة للفرد وليس للجماعة، من شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول إلى أفضل أداء.

ب- الحوافز الجماعية : تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يعارض عمله زملاءه ، الآن في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة الأحسن قسم أو فرع في شركة أو البنك.. ، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا ، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في أن واحد ، أن يستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد.

الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

من بين هذه المراحل التي يتكون فيها نظام الحوافز هي¹:

1-**تحديد هدف النظام:** حيث تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام

للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز

تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع

الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2-**دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد ووصف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء

الفعلي، وأن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى ما يلي:

أ-وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

ب-وجود عدد سليم للعاملين.

ج-وجود ظروف عمل ملائمة؛

د-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3-**تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير النظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن

يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

قمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات،

الرحلات، الهدايا وغيرها.

ب -تكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب

المديرين على النظام.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة أولى، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان -الأردن، سنة 2006، ص 415-416.

ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات والخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا أخرى خاصة بها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط ومن هذه العوامل¹:

- 1- **العوامل الخارجية:** هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة أو عوامل المجتمع وتشمل ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز وكذلك تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين.
- 2- **العوامل الداخلية:** يقصد بها القوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك شكل أنظمة الحوافز (ماهر 2009، ص57).

يرى عبد الوهاب: أن نظام وضع الحوافز في اية دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل وأولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي: أن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك ان تكون القيادة ديمقراطية ولذلك، فأن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين؛

ب- احترام المسؤول لمروؤسي؛

ج- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف؛

د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

¹سمر محمد عثمان عبد الله محمد ، أثر الحوافز على الولاء ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018، ص39-40.

- على مستوى الدولة يتأثر الحوافز بعاملين هما أولاً سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانياً القيم الاجتماعية السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

الفرع الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز

يذكر (زويلف، 2004، ص62) العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي¹:

أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

1- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته؛

2- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة الحوافز المادية؛

3- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، يتوقع انتظام تلقي الحوافز؛

4- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة؛

5- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛

6- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد؛

7- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز، التي ينجم عنها نقص الحوافز فان ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلباً على أداء الموظفين كالاتي(عقبلي،2006).

1- تدني مستوى أداء العاملين وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم؛

2- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة؛

3- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في المؤسسات الأخرى؛

¹سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص41.

4-عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيزازاتهم؛

5-القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية؛

6-ارتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية؛

7-ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال عند الممارسة.

■ المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

يعد مفهوم نظام الحوافز لمنظمات الاعمال وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع المهمة التي اثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الاوساط العملية، حيث تعددت البحوث في إطار نظام الحوافز وطرحت عدت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل منظمات الاعمال مع مجتمعاتها، ومن جهة اخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والبيئي.

الفرع الأول: الإبداع والإبداع الإداري

اولا: مفهوم الإبداع¹

1-كما يعرف الصغار وآخرون الابداع بأنه (أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع واعادة تركيب الأنماط

المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة)، ولا يقتصر الابداع على الجانب التكتيكي

الابداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها، واعداد السوق.

بحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق لتصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل مما

يؤدي الى ازدياد الانتاجية².

¹ عفاف عبد الله محمد علي، قياس بعض مؤشرات الابداع الاداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2022، ص16.

² عفاف عبد الله محمد علي، قياس بعض مؤشرات الابداع الاداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2022، ص26.

³ Eltahir Ahmed Mohammed Ali، The work environment and its impact on administrative creativity، journal Of Legal and Economic Studies' Qassim University، 2022، Page،1968.

سعدية ابراهيم عبد الله أحمد، الدور الوسيط للتغير الاداري في العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص45.

الفصل الأول : النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز والإبداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة _بتقرت_

2-التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع :كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

3-التعريفات التي تنظر للأبداع كنتاج، ومنها: تعريف يبرز للإبداع بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أوغير شايح يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

4-التعريفات التي تنظر للإبداع كأسلوب حياة سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد الى الاكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتنميتها.

ثانيا: مفهوم الابداع الإداري

لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الابداع الإداري ولهذا سنورد البعض منها:

1-عرف الابداع الإداري بأن: (فكرة تتسم بالحدائة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد) .

2-كما يعرف الابداع الإداري أنه:(استخدام الموظف لمهارته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المؤسسة أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم).²

3-(حميدة ، 2014 ، 96) الابداع الاداري نظام متكامل فيه الاداري منظمة وأعضاء المنظمة المشاركة ، بما في ذلك المديرين الموظفين ، وكذلك بيئة المنظمة. رتابة ممارسة روتينية من قبل الموظفين في أداء عملهم.³

4- (عبد الحميد) ، على حد قوله ، "محاولة التوصل إلى إجماع على أمر معين قد يتعارض تعريف هذا المصطلح مع فكرة الابداع نفسه.

5-وينظر الى الابداع الإداري على أنه:(الابداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل) .

الفرع الثاني: أهمية ومعوقات الابداع الإداري

أولاً: أهمية الابداع الإداري¹

- 1- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.
- 2- يعمل الابداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية.
- 3- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ثانياً: معوقات الابداع الإداري²

- 1- **المعوقات التنظيمية:** وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات.
- 2- **المعوقات الشخصية:** وتسمى أحياناً الذاتية للإبداع وتتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة.
- 3- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً أمام الابداع الفردي أو الجماعي.
- 4- **معوقات نفسية أو عاطفية:** كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية.

¹ عفاف عبد الله محمد علي، قياس بعض مؤشرات الابداع الاداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2022، ص26.

² واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 175 الجزء الثاني، 2017، ص186.

³ مختار رحمانى حكيمة، دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى مؤسسة ميناء تنس، مجلة بديل الاقتصادي، 2018-2020، ص131.

الفرع الثالث: أبعاد وأنواع الابداع الإداري

أولا: أبعاد الابداع الإداري³

1-الطلاقة: تعبر الطلاقة عن الجانب الكمي في السلوك الإبداعي ويقصد بها تعدد الاستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد، والقدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لثير معين والسرعة والسهولة في توليدها. وهناك خمسة أنواع للطلاقة وهي:

أ-طلاقة الأفكار: تعبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير الأفكار في زمن واحد.

ب-طلاقة اللفظ: تعبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

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

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

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

2-المرونة: وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهو ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي وعكسها الجمود أو الصلابة

أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة وهما:

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

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

3-الأصالة: وهي الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لم تخضع للأفكار الشائعة،

وتتصف بالتميز.

4-روح المجازفة والمخاطرة: تشير إلى مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

5-القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات: تشير إلى قدرة الفرد على فهم وتحديد مشكلات العمل، من خلال تحليل عناصر المشكلة وفهمها واستبعاد مختلف العلاقات الموجودة بين عناصرها، سعياً لإيجاد حلول لها بشكل يمكنه من اتخاذ قرارات تخص مجال عمله.

ثانياً: أنواع الإبداع الإداري¹

1-اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الابداع إلى: تقسيم (حريم حسين،1997):

أ-الابداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب-الابداع الفني التقني: ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة.

2- بينما صنف (عساف، 1995) الابداع إلى:

أ-الابداع الفردي: والذي يقوم به الأفراد، والذي يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالابداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

ب-الابداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

¹عساف عبد الله محمد علي، قياس بعض مؤشرات الابداع الاداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية ، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2022، ص28.

الفرع الرابع: مبادئ ودوافع الابداع الإداري

اولا: مبادئ الابداع الإداري¹

- 1-إفساح المجال لأية أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح؛
- 2-الاعتناء بالأفراد وتنميتهم ورعايتهم؛
- 3-إحترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في القرارات؛
- 4-التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية؛
- 5-تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب؛
- 6-التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛
- 7-التطلع إلى أعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد؛
- 8-ليس الابداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد بل الابداع أن تكون النسخة الفريدة والرائدة؛
- 9-لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة؛
- 10-يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات؛

ثانيا: دوافع الابداع الإداري²

أ-الدوافع الذاتية (الداخلية):

- 1-الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛

¹عفاف عبد الله محمد علي، قياس بعض مؤشرات الابداع الاداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2022، ص12.

²عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص21-22.

2- الرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة؛

3- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛

4- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛

5- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق، ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل

وأفضل؛

ب-الدوافع البيئية (الخارجية):

1- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة؛

2- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع؛

3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة، يتطلب الإبداع؛

4- أننا في عالم سريع التغير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛

5- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية؛

ج- دوافع مادية ومعنوية:

1- الحصول على مكافآت مالية؛

2- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة؛

3- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛

4- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية؛

5- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

د- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدور نظام الحوافز والابداع الإداري

▪ المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة بعنوان أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، وهي دراسة قام بها د. مدخل خالد و د. طير عبد الحق، مجلة المالية والأسواق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلد 09، العدد 01، جامعة حمة لحضر الوادي.

سعت هذه الدراسة إلى البحث بوصفه إلى إبراز أهمية الحوافز في رفع من أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وبين أدائه فنتيجة للاهتمام الواسع بموضوع بنظام الحوافز كونها الداعم الأكبر نحو تحقيق في لأفضل للارتباط الايجابي مع أداء العاملين في تحقيق الأهداف وبتالي الوصول إلى النجاح على المدى الطويل لتحقيق نجاح في بيئة أعمال تنافسية.

ولأجل الوصول إلى أهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان وزعت على العاملين وبلغت عدد الاستمارات وزعت 70 استمارة وتم معالجتها من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للاستمارة بهدف اختبار الفرضيات، وقد توصل إلى وجود علاقة وأثر بين نظام الحوافز وأداء العاملين، كما أنها تساهم بشكل فعال في تحقيق.

ثانياً: دراسة بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة حالة بنك الفيصل السوداني، وهي دراسة قام بها سمر محمد عثمان عبد الله محمد، وجاءت في مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

تهدف الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني، والى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالشركة، وتم اختيار عينة

الفصل الأول : النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز والإبداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة _بتقرت_

طبقية العشوائية الذي بلغ عددها 36 موظفا لتمثل هذا المجتمع ووزعت عليهم الاستبانة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- ارتفاع مستوى الحوافز المادية في بنك فيصل الإسلامي السوداني وهنا يمكن القول في سبب ارتفاعها بأن البنك توفر

المكافآت والعلاوات الدورية والاستثنائية؛

2- ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية في بنك فيصل الإسلامي السوداني وأنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل؛

3- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني.

ثالثا: دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس بعنوان " دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري مؤسسة ميناء

تنس، جامعة شلف، مجلة البديل الاقتصادي، العدد10، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور أهمية أنظمة الحوافز (المادية، المعنوية، الفردية والجماعية) في تفعيل الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة ميناء تنس .

واستخدمت دراسة المنهج الوصفي التحليلي تمثل مجتمع الدراسة في عينة عشوائية مكونة من مؤسسة تعمل في قطاع الصناعي وتم توزيع الاستبانة على المدراء المؤسسات تم استرجاع 56 استبانة تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss.

كانت النتائج إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الأنظمة الحوافز على مستوى الإبداع الذي يشعر به الموظفون في مؤسسة ميناء تنس.

رابعا: دراسة بعنوان "قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية ، دراسة حالة مجموعة من

العاملين بوزارة الشباب والرياضة "وهي دراسة قامت بها عفاف علي الله محمد علي، كلية الدراسات العليا جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه فلسفة في التربية البدنية والرياضية، 2022 .

سعت الدراسة إلى قياس بعض مؤشرات الإبداع الإداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة،

نموذج الدراسة اختبر عن طريق البيانات التي تم دمجها من الاستبيان حيث تم الحصول على 46 نسخة استبيان صالحة للتحليل من

موظفي، كان اختبار مفردات العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة النتائج التالية:

الفصل الأول : النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز والإبداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة _بتقرت_

1- مستوى الإبداع الإداري لدى عمال مديرية الشباب والرياضة مرتفع؛

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس؛

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع بين عمال مديرية الشباب والرياضة تعزى لمتغير الأقدمية.

خامسا: دراسة بعنوان " واقع الحوافز ودورها في تنمية الإبداع التنظيمي "، وهي دراسة قام بها زينب صلاح وهاب، دراسة

حالة في الشركة العامة لسجاد البيدوي، المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد62، 2020.

تناولت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوافز في تنمية الإبداع، أجريت على عينة تكونت من 50 موظفا استندت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أنه هناك علاقة ارتباط وتأثير مباشرة للحوافز في تنمية الإبداع.

سادسا: دراسة بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية في الآبار بحاسي مسعود

وهي دراسة قام بها د. رجم خالد و أ. زيراري بتينة و أ، عوبي بوجمعة، جامعة ورقلة -الجزائر، المجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،

المجلد15، العدد21، 2019.

تهدف الدراسة إلى تقييم فعالية نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة محل الدراسة إضافة الأثر نظام الحوافز بشقيه المعنوية والمادية على

أداء العاملين، لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وقدم تطبيقها

على عينة عشوائية مكونة من (150) موظف توصل الباحث إلى النتائج التالية:

إلى أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة ولا يساعد على تحسين الأداء إضافة إلى غموض معايير الترقيات، كما أن

نظام الحوافز غير مرتبط بأهداف المؤسسة وهذا ما يحول من فعاليته؛

أن نتائج تقييم أداء العاملين لا تستخدم في الترقيات ولا في منح الحوافز.

الفصل الأول : النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز والإبداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة _بتقرت_

سابعاً: دراسة بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري "، دراسة حالة البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السودان، وهي دراسة قام بها رامي هاشم محمد محمد، وجاءت في إطار الحصول على درجة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والامتياز بكلية الدراسات العليا في الجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السودان، لتحقيق ذلك تم استخدام استبانة وقد بلغت العينة (136) موظف واستخدم الباحث أسلوب العينة عشوائية طبقية، وزعت على أصحاب الفروع الرئيسية لبنوك التجارية الأجنبية في ولاية الخرطوم، حيث توصلت النتائج إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعاده يساعد في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة ومن هذه الأبعاد تدريب وتأهيل العاملين.

ثامناً: دراسة بعنوان " إثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري "دراسة حالة المدارس الخاصة في الأردن، والذي قام بها الطالب أحمد زياد يوسف دار عواد " رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2018.

هدفت الدراسة على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، تمثلت مشكلة الدراسة في يتطلب نجاح قطاع المدارس الخاصة، مواكبة كل ما هو جديد في عالم الإدارة، استخدمت الباحثة للحصول على المنهج الوصفي التحليلي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لدراسة الاجتماعية SPSS وكانت النتائج كالتالي:

- وجود أثر الأبعاد إدارة الأبعاد المعرفة والمتمثلة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) في الإبداع الإداري في مدارس الخاصة في العمان؛

- يوصي الباحث المدراء وصانعو القرار المدارس الخاصة في الأردن بصقل شخصيات العاملين لديها من خلال دعم أفكارهم واقتراحاتهم؛

- تفعيل دورهم في حل المشكلات مما يجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار في إنجاز مهام العمل.

تاسعا: دراسة د. قتال عبد العزيز، د. رآهم فريد، بعنوان "الهيكل التنظيمي وأثره في الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، 2020.

هدفت هذه الدراسة في اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسة قيد البحث، وبتالي التعرف على نمط الهيكل التنظيمي السائد فيها وسبل تحسينه، وأيضا تشخيص واقع الإبداع الإداري وقد اعتمدوا في دراستهم هذه على بتوزيع نسخ استبيان، فدا اقتصرت دراستهم على عينة 200 عامل وتم استخدام في تحليلها برنامج إحصائي تمثل في نظام SPSS لمعالجة المعطيات وتحليل النتائج، وتوصلنا توجد علاقة قوية بين الإبداع الإداري للعاملين وهيكل تنظيمي في مركب المنجمي.

▪ المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة "Judith chepkemoi" بعنوان :

Effect of Incentives on Employee performance At Kenya forest Service uasin Gishu County.

IOSR journal of Business and Management, vol.20 Issue03. (March2018)

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة الغابات الكينية اعتمدت تصميم البحث الوصفي المسحي، استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية، تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مستجيب، تم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات، لاختبار صلاحية الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء البحث، تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية، تم استخدام طريقة تقسيم النصف لاختبار الموثوقية، تم الحصول على ألفا كرو نباخ بقيمة 0.72 مما أكد موثوقية أدوات البحث، تم استخدام الإحصاء الوصفي (النسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري) لتحليل البيانات.

أشارت نتائج الدراسة إلى الحكومية الأخرى عملية إعادة الهندسة في أنظمة عملياتها من أجل تحسين خدمة العملاء والقيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون وتقليل معدل دوران الموظفين مما يؤدي بدوره إلى تحسين أن الحوافز ضرورية في الأداء التنظيمي وأوصت بأن تتبنى دائرة الغابات في كينيا والمؤسسات الصورة التنظيمية.

دراسة 2021 Eltahir Ahmed Mohamed, بعنوان:

"The work environment and its impact on administrative creativity: Acace study of Sudan University of science and technology ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين تجاه العمل البيئية وأثرها على الإبداع الإداري بجامعة السودان العلم والتكنولوجيا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، الدراسة وجدت تأثيراً لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت وظروف العمل) في الإبداع الإداري. هناك ليس للتكنولوجيا أي تأثير على الإبداع الإداري. الجامعة عالية كوادر بشرية مؤهلة ومهرة في استخدام التكنولوجيا.

خلصت الدراسة مع مجموعة من التوصيات يجب على إدارة الجامعة من بينها الحرص على زيادة رواتب الموظفين وحوافزهم منعاً لذلك تسرب. كما توصي بتوفير كافة الاحتياجات الضرورية التي تمكن العمال لممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية، والحرص على مواكبة ذلك التطور التكنولوجي المرتبط بعملها.

دراسة 2020 Asma Ben hanrmadi Anissa Benaudina بعنوان:

"ELEMENTS OF ADMINIST RATIVE CREATIVITY AND THEIR ROLEIN IMPROING ORGANIZA TIONAL PERFORMANCE CASE STUDY EL BAOR BANK ".

تهدف دراستنا إلى إبراز وتحليل عناصر الإبداع الإداري في الأداء التنظيمي (وكالة غرداية) وأثرها على سير العمل، الأطروحة مقسمة إلى قسمين: نظري وعملي. وتضمن الجانب النظري الإطار النظري الذي يحدد الإبداع الإداري والأداء التنظيمي ومفاهيمه ونماذجه، إلى جانب الإطار الذي تم تعزيزه بالدراسات السابقة في هذا المجال من البحث، فإن الجزء العملي من الأطروحة يشمل الدراسة والتحليل التجريبيين. يتكون هذا من المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وهي مسح مبني على استبيان وزع على 31 فرداً. وأظهرت نتائج البحث أن للإبداع الإداري دور إيجابي كبير في تحسين الأداء الإداري.

■ المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية

الفرع الأول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

1-أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

أ-فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

ب-المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).

كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS:

2-أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

جدول رقم (1-1) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع الحوافز ودورها في تنمية الإبداع ودور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري بمختلف المؤسسات السابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى التعرف على أثر الحوافز ودورها في تحسين الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2017 إلى 2022،	أُجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2023 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة (سونلغاز) وحدة تقرت .
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.	لقد أسقطنا الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة (سونلغاز) وحدة تقرت.
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة القطاع إنتاجي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع إنتاجي ضمن قطاع الاقتصادي وذلك في مؤسسة الكهرباء والطاقات

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

1-تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

2-ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛

3-ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛

4-ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛

5-المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

6-الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت في إعداد الاستبيان، وتصميم أسئلة المقابلة؛

7-ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل نظام الحوافز والمتغير، التابع الإبداع الإداري

خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن ثم التطرق لأهم أبعاده، وبعدها أشرنا إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين نظام الحوافز والإبداع الإداري.

أما فيما يخص الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة إلى ما هو عربي وأجنبي من حيث البيئة المدروسة، وتمت الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة وتوضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المصطلحات والأفكار.

الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين

الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقت

المتجددة _ بتقرت _ SKTM

تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من نظام الحوافز والإبداع الإداري، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من موظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة (سونلغاز) ولاية تفرت مبرزين في ذلك على إبراز أهمية الحوافز ودورها في تنمية الإبداع الإداري التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: يتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشته.

❖ المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الإبداع الإداري بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

▪ المطلب الأول: تقديم الشركة وعينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم الشركة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

الفرع الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

1-التعريف بالشركة:

شركة كهرباء وطاقات متجددة [SKTM] هي شركة ذات طابع صناعي واقتصادي , تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية [لألواح الشمسية] , وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل { المازوت - gazoil}. حيث يقدر رأس مالها ب 38 مليار و700 مليون كما يوجد بيها 160 عامل.

تأسست الشركة في 19 أبريل 2013 ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية. حيث تقع الشركة في حي عين الصحراء بتقرت الطريق الوطني رقم [03] يحدها شمالا فندق التجاني، وجنوبا مركز البحث والتطوير العلمي، وشرقا سكن البناء الذاتي، وغربا الطريق الوطني الثالث. في 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

2-أهداف الشركة:

دخلت شركة الكهرباء والطاقات المتجددة عالم تكنولوجيا بغية تحقيق الأهداف التالية:

أ- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية؛

ب- توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية

والاقتصاد؛

ت- التحسين لأداء الشركة وفق لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية؛

ث- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة_بتفرت_

ج- الاستثمار البنية التحتية لشركة وخدماتها وقدرتها محليا وإقليميا؛

د- نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على اعتمادية واستمرارية؛

هـ - المحافظة على متطلبات السلامة العامة؛

ن- تحقيق عائد مالي كبير لشركة؛

و- توسيع نقاط إنتاج الطاقة المتجددة [الطاقة الشمسية]؛

ي- القضاء على الانقطاعات المتكررة لطاقة الكهربائية.

3- رسالة الشركة: رسالة هي غير مكتوبة في وثيقة لكن في أدهان العاملين موجودة حيث تشمل في توفير حاجات المستهلكين

من الكهرباء الغاز في كافة التراب الوطني وخاصة المناطق النائية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين الإداريين لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة_بتفرت_.

ثانيا: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 60 فردا من الموظفين حيث كانت عينة عشوائية، ولجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول(1-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الموزعة ورقيا	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة	
60	58	0	58	العدد
%100	%100	%0	%0	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

■ المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

الاستبيان:

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي (أنظر الملحق 1)، تم تقسيمه إلى قسمين:

1-القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين

2-القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول المتغيرين نظام الحوافز والابداع الاداري وتم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

أ-المحور الأول: تناول متغير نظام الحوافز حيث تضمن بعدين كالتالي:

البعد الأول الحوافز المادية يضم 6 فقرات؛

البعد الثاني الحوافز المعنوية يضم 7 فقرات؛

ب-المحور الثاني: تناول متغير الإبداع الإداري حيث تضمن 5أبعاد كالتالي:

المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج والمحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من موظفي مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة_بتقرت_

الملاحظة:

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من محيط المؤسسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2013 في تفرغ البيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل

البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرو نباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري، وتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد نظام الحوافز والإبداع الإداري؛

- اختبار T-test للدراسة الفروقات لعينيتين مستقلتين؛

- اختبار تحليل تباين أحادي ANOVA لمعرفة الفروقات في إجابات العينة والتي تعزي المتغيرات الديمغرافية؛

- كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

- للإجابة على العبارات الخاصة بنظام الحوافز والإبداع الإداري في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارث ذي 3 درجات، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارث الثلاثي كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاثة درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم ليكارث الثلاث كما هو موضح في الجدول:

الجدول(2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرث الثلاثي)

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.66	غير موافق (منخفض)
من 1.67 إلى 2.33	محايد (متوسط)
من 2.34 إلى 3	موافق (مرتفع)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

- حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (1-3=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول(2-2).

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

أولاً: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم 4 محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

ثانياً: ثبات الاستبيان

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجدداً على نفس افراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرو نباخ،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة_بتقرت_

بالاستعانة ببرنامج SPSS لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60 % من اجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول ادناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول(2-3): ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد العبارات	الفاكرونباخ
المحور الاول: نظام الحوافز	13	90.6
المحور الثاني: الإبداع الإداري	14	90.4
دور نظام الحوافز في تحسين الإبداع الإداري	27	91.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (2_3) يمكن أن نلاحظ قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الأول نظام الحوافز قدرت ب (90.6%)، والمحور الثاني الابداع الإداري (90.4%)، أما قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي (91.5%) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مرة أخرى، وبعبارة أخرى في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (91.5%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للاستبانة وبالتالي فهي صالحة للدراسة.

❖ المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التبرص بخصوص دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

■ المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

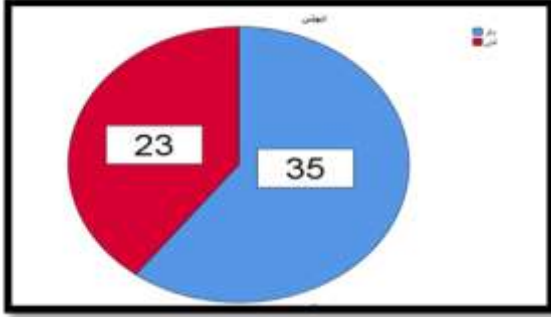
يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري نظام الحوافز والابداع الإداري، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة_بتقرت_

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية: قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل (2-1): توزيع افراد العينة حسب الجنس



الجدول (2-4): توزيع افراد العينة حسب الجنس

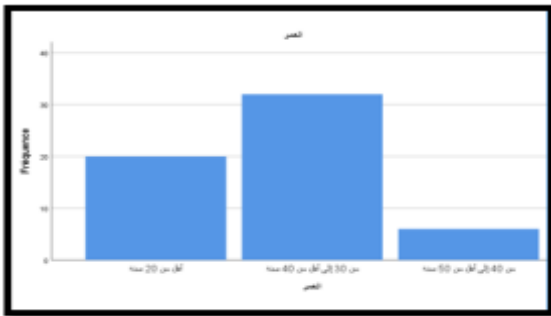
الجنس	العدد	النسبة
ذكر	35	%60.3
انثى	23	%39.3
المجموع	58	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول (2_4) والشكل (2_1) نلاحظ تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الاناث حيث كان نسبة الذكور 35 اي بنسبة (%60.3) بينما المستجوبات من الاناث في العينة 23 اي بنسبة (%39.3)، بالرغم من ان طبيعة عمل إدارية لا تشترط جنس محدد، وهذا الفارق راجع بسبب عمل الشركة الذي يحتاج إلى بنية عضلته من أجل القيام بعملها.

ثانياً: توزيع العينة حسب السن

الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن



الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	20	%34.5
من 30 الى اقل من 40 سنة	32	%55.2
من 40 الى اقل من 50 سنة	6	%10.3
المجموع	58	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ اقل فئة عمرية ذوي السن من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (%10.3) رغم اقدمية الشركة وذلك راجع لتقاعد معظم موظفين القدماء يليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (%34.5) مما يدل على أن هذه الفئة

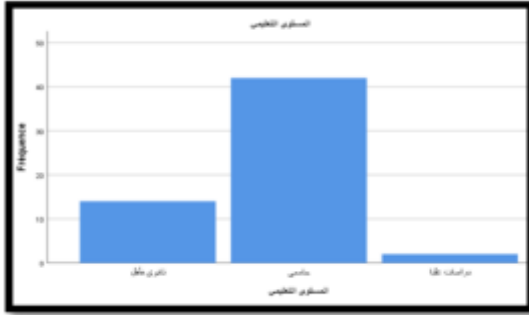
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة_بتقرت_

العمرية تبحث عن عرض عمل كما يدل على أن الشركة بعمليات التوظيف واستقطاب واستقلال هاته الفئة يليها فئة عمرية من 30 إلى أقل من 40 بنسبة (55.2%) مما يدل على أن الشركة تعتمد على هاته الفئة العمرية لأنها تتميز بالقدرة والكفاءة والفعالية في الشركة.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى



التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي فأقل	14	24.1%
جامعي	42	72.4%
دراسات عليا	2	3.4%
مجموع	58	100%

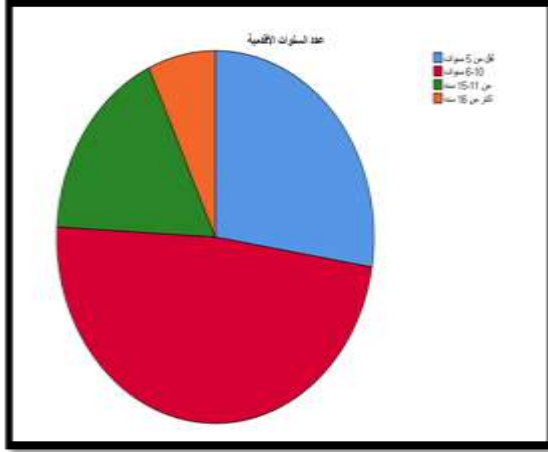
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول والشكل اعلاه الخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة ان الافراد الذين مستواهم جامعي تمثل أكبر نسبة وتقدر ب (72.4%) تليها نسبة ثانوي فأقل بنسبة (24.1%) هم أشخاص تبحث لهم الفرصة للعمل لأنهم أتموا دراستهم بالمراسلة أو التحاقهم بالتكوين المهني أو المعاهد من أجل تحسين مستواهم واكتساب شهادة تمكنهم بالعمل مستقبلا، يليه مستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة (3.4%) والذين يمثلون نوعا في استثمار الشركة في راس المال الفكري والكفاءات البشرية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

الجدول(2-7): توزيع افراد العينة حسب سنوات الأقدمية الشكل: (2-4) توزيع افراد العينة حسب سنوات الأقدمية



سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	27.6%
6-10 سنوات	28	48.3%
من 11-15 سنة	10	17.2%
أكثر من 16 سنة	4	6.9%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين من خلال الجدول (2_7) والشكل اعلاه عدد سنوات الأقدمية من 6 الى 10 تحتوي على (48.3%) حيث تملك خبرة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، يليها نسبة (27.6%) أي عبارة أقل من 3 سنوات تدل على أن هذه الفئة حديثة التوظيف مازالت في إطار التعليم والتدريب والتكوين من طرف أفراد داخل الشركة، تليها نسبة 17.2 أي من 11 الى 15 سنة هذه فئة تمتلك خبرة عالية تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، تليها نسبة (6.9%) أي أكثر من 16 سنة مما يدل على أن هذه الفئة الحائلة على التقاعد.

الفرع الثاني: نتائج محور نظام الحوافز

من اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارث ذي 3 درجات كما تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من ابعاد المتغير المستقل:

1- البعد الأول: الحوافز المادية

2- الجدول(2-8): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد المادي لنظام الحوافز بشركة الكهرباء والطاقات

المتجددة تقرت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي	2.31	0.62	3	محايد
تقدم الشركة حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة	2.29	0.64	4	محايد
توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها	2.34	0.60	2	موافق
تمنح الشركة حوافز مادية بشكل دوري للموظفين المتميزين	2.36	0.64	1	موافق
تقدم الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب	2.25	0.63	5	محايد
يراعي سلم الرواتب في الشركة القدرة الشرائية	2.18	0.66	6	محايد
البعد الأول: الحوافز المادية	2.29	0.56	/	محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان البعد المادي كان اتجاه محايد وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.29 %)، وهذا راجع الى ان أغلب عبارات هذا البعد كانت محايدة، تصدرت في الترتيب الاول العبارة " تمنح الشركة بشكل دوري للموظفين المتميزين " بمتوسط 2.36 اتجاه موافق، في مرتبة الثانية العبارة " توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها " بمتوسط 2.34 اتجاه موافق ، في المرتبة الثالثة "يوفر لي عملي أجر يناسب مؤهلاتي" بمتوسط 2.31، تليه العبارة "تقدم الشركة حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة " بمتوسط 2.29 ، تليه العبارة "تقدم الشركة اجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب" بمتوسط 2.25، في المرتبة الأخيرة العبارة "يراعي سلم الرواتب في الشركة القدرة الشرائية" بمتوسط 2.18.

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول(2-9): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات البعد المعنوي لنظام الحوافز بشركة محل الدراسة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
موافق	6	0.61	2.36	شعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي
موافق	3	0.62	2.44	تولي المؤسسة للعاملين فرص مشاركة في وضع الخطط المستقبلية
موافق	1	0.62	2.48	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل وتسهر على رفع روحهم المعنوية
موافق	2	0.59	2.46	تقوم الشركة بتكريم العاملين
موافق	4	0.62	2.44	تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتشجيعهم على العمل
موافق	5	0.64	2.37	تمنح الشركة امتيازات إضافية معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل
محايد	7	0.66	2.25	اتلقى الشكر والعرفان عند اتقان عملي
موافق	/	0.46	2.40	البعد الثاني: الحوافز المعنوية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2_9) وصف اجابات عينة الدراسة حول البعد المعنوي ،حيث نلاحظ ان العبارة رقم 1"تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل وتسهر على رفع روحهم المعنوية" بمتوسط 2.48 ،تليها العبارة رقم 2" تقوم الشركة بتكريم العاملين" بمتوسط 2.46 ، في المرتبة الثالثة العبارة رقم 3"تولي المؤسسة للعاملين فرص مشاركة في وضع الخطط المستقبلية" بمتوسط 2.44 ، اما العبارة 04 "تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتشجيعهم على العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط 2.44 ،تليها العبارة رقم 05 "تمنح الشركة امتيازات إضافية معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل" بمتوسط 2.37،تليها العبارة 06"شعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي" بمتوسط 2.36 من جهة اخرى نلاحظ وجود عبارة في الاتجاه محايد بمتوسط 2.25 "اتلقى الشكر والعرفان عند اتقان عملي".

لاحظنا انا اجابات البعد المعنوي كانت في اتجاه موافق وهذا طبيعي لان الشركة وطنية يجب عليها الالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية تجاه المجتمع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة_بتقرت_

التحليل عن طريق متوسط الابعاد:

الجدول(2-10): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "نظام الحوافز"

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	المتوسط العام لبعده الحوافز المادية	2.29	0.56	2	محايد
2	المتوسط العام لبعده الحوافز المعنوية	2.40	0.46	1	موافق
	المتوسط العام لبعده نظام الحوافز	2.35	0.43	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول(2_10) تبين ان تقييم الموظفين لنظام الحوافز من خلال الابعاد المعتمدة عليها والتي تختلف من بعد الى آخر حيث ان اغلبية الموظفين يقيمون لنظام الحوافز من خلال بعد الحوافز المادية، المعنوية تقيما ايجابيا بمتوسط(2.35)، ومنه نستنتج أن الشركة محل الدراسة تمارس نظام الحوافز بشكل مباشر خاصة الحوافز، وهذا ما يثبت الفرضية الأولى لتلزم شركة الطاقات المتجددة بتقريب تطبيق نظام الحوافز بمستوى مرتفع.

الفرع الثالث: نتائج محور الإبداع الإداري

الجدول(2-11): نتائج إجابة افراد العينة على عبارات محور الإبداع الإداري بشركة محل الدراسة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أحرص على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل	2,58	0,56	3	موافق
أنجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد	2,60	0,59	1	موافق
أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أوجهها في العمل	2,58	0. 62	2	موافق
أهتم بطرح طرق جديدة للعمل	2.41	0. 59	3	موافق
أمتلك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام	2.51	0.59	2	موافق
أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار	2.56	0.59	1	موافق
أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل	2.53	0.56	3	موافق
أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات داخل العمل	2.62	0.55	1	موافق
أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يقدمها زملاء العمل	2.53	0.59	2	موافق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة_بتقرت_

موافق	3	0.56	2.50	أمتلك شجاعة إنجاز أعمال إبداعية وأتحمل نتائجها
موافق	2	0.56	2.56	اقترح مجموعة من الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم
موافق	1	0.56	2.60	أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة
موافق	1	0.69	2.37	أمتلك رؤية دقيقة في حل واتخاذ القرار لمشكلات العمل
موافق	2	0.68	2.50	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع حل مشكلات العمل
موافق	/	0.39	2.53	الإبداع الإداري

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول (2-11) وصف اجابات عينة الدراسة حول البعد الاصلية، حيث نلاحظ كل العبارات لديها اتجاه موافق، ونلاحظ أن العبارة 1 "أنجز أعمالى بأسلوب متطور" وجديد بمتوسط 2,60، تليها العبارة رقم 02 "أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أوجهها في العمل" بمتوسط 2,58، تليها العبارة رقم 03 "أحرص على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل" بمتوسط 2,58.

يبين الجدول (2-11) وصف اجابات عينة الدراسة حول البعد الطلاقة، حيث نلاحظ أن العبارة 01 "أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار" بمتوسط 2,56، تليها العبارة رقم 02 "أمتلك وجهات نظر متعددة الاتمام المهام" بمتوسط 2,51، تليها العبارة رقم 03 "أهتم بطرح طرق جديدة للعمل" بمتوسط 2,41.

بين الجدول (2-11) وصف إجابات عينة الدراسة حول البعد المرونة، حيث نلاحظ أن العبارة 01 "أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات داخل العمل" بمتوسط 2,62، تليها العبارة رقم 02 "أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يقدمها زملاء العمل" بمتوسط 2,52، تليها العبارة رقم 03 "أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة" بمتوسط 2,50.

يبين الجدول (2-11) وصف إجابات عينة الدراسة حول البعد روح المجازفة والمخاطرة، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 01 "أمتلك شجاعة إنجاز أعمال إبداعية وأتحمل نتائجها" بمتوسط 2,37، تليها العبارة 02 "اقترح مجموعة من الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها" بمتوسط 2,56، تليها العبارة رقم 03 "أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة" بمتوسط 2,60.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة_بتقرت_

يبين الجدول (2-11) وصف إجابات عينة الدراسة حول البعد حل المشكلات واتخاذ القرار، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 01 "أمتلك رؤية دقيقة في حل واتخاذ القرار لمشكلات العمل" بمتوسط 2,37، تليها العبارة رقم 02 "أشعر بالمتعة والاثارة في التعامل مع حل مشكلات العمل" بمتوسط 2,50.

من خلال ما سبق نستنتج ان مستوى الإبداع الإداري في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة مرتفع بدليل ان المتوسط الحسابي بلغ 2.53.

وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الثانية التي تقول إن هناك مستوى مرتفع للإبداع الإداري في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت.

الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين نظام الحوافز والإبداع الإداري

الجدول (2_12): معامل الارتباط بارسون بين نظام الحوافز والإبداع الإداري

	Correlation	المحور الاول: نظام الحوافز	المحور الثاني: الإبداع الإداري
المحور الاول:	Pearson Correlation	1	,360**
نظام الحوافز	Sig. (2-tailed)		0,006
	N	58	58
المحور الثاني:	Pearson Correlation	,360*	1
الإبداع الإداري	Sig. (2-tailed)	0,006	
	N	58	58

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بين نظام الحوافز والإبداع الإداري حيث نلاحظ ان قيمة $\text{sig}=0,006$ وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة $\text{sig}=0.05$ وقيمة معامل الارتباط بلغت $r=0.36$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة أي ان ليس هناك ارتباط خطي موجب بين نظام الحوافز والإبداع الإداري يصل إلى 36% وهي نسبة متوسطة، ومنه لا يساهم نظام الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا يقودنا الى دراسة العلاقة بين ابعاد نظام الحوافز والإبداع الإداري.

الجدول(2_13): العلاقة الارتباطية بين ابعاد نظام الحوافز والإبداع الإداري.

الحوافز المادية	
1	الحوافز المادية
58	
**0.431	الحوافز المعنوية
0.001	
58	
**0.336	الإبداع الإداري
0.010	
58	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول الآتي يقيس الارتباط الخطي بين متغيرين أبعاد نظام الحوافز والإبداع الإداري بالتقاطع بينهما يمكن أن نقيس الارتباط الخطي للإبداع الإداري وأبعاد نظام الحوافز من خلال العمود الأول الأفقي، البعد الأول الحوافز المادية ارتباط دال بينهما وبين الدرجة الكلية(58)، البعد الثاني الحوافز المعنوية ارتباط خطي يساوي(0,431) وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي موجب طردي، أما القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0,00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 أما الإبداع الإداري ارتباطه خطي يساوي(0,336) طردي، وعليه فإنه يوجد ارتباط خطي موجب طردي أما القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0,010$ أقل من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإنه يوجد دلالة احصائية للارتباط الخطي بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري وعليه فإن القيمة المحسوبة ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع وعليه تقبل لفرضية وجود دلالة احصائية ارتباط بين الإبداع الإداري وأبعاد نظام الحوافز فإن قيمته المحسوبة أعلاه لبيرسون عشوائية وليس لها دلالة في الواقع.

ثانيا: معامل الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل نظام الحوافز والمتغير التابع الإبداع الإداري والجدول التالي يوضح الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (2_14) يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standar de l'estimation
1	0,360	,133	0,114	0,37597

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-14) ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري وهو ما يعبر عنه Sig التي تساوي 0,006 وهي نسبة اقل من 0.05 بمعنى ان الاختبار ذا دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة $R=0,360$ عند مستوى (0.05) وهي علاقة متوسطة، ولمعرفة مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري قمنا بحساب معامل التحديد الذي يساوي $R^2=0.133$ بمعنى ان نسبة مساهمة متغير نظام الحوافز تقدر ب 36%. وفي حين النسبة 36% تتدخل فيها المتغيرات الأخرى.

ثالثا: تبين الانحدار الخطي:

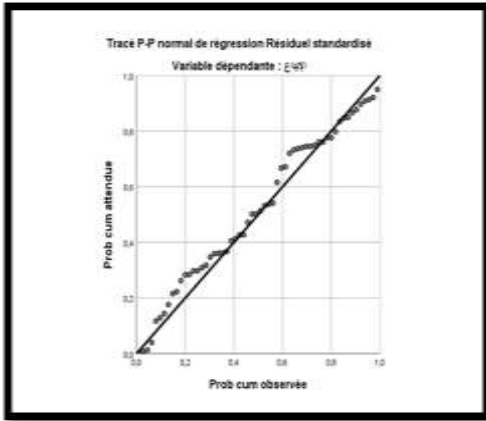
يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (2-15): خط الانحدار

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	1,178	1	1,178	8,336	0,006
Résidu	7,916	56	1,141		
Total	9,094	57			

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

الشكل (2-5): خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات SPSS

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,178 ومجموع مربعات البواقي هو 7,916 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.094؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 56
- معدل مربعات الانحدار هو 1,178 ومعدل مربعات البواقي 1,141
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 8,336
- مستوى دلالة الاختبار 0,006 أقل من مستوى الدلالة

المعتمد في الدراسة 0.05، ويظهر ذلك من خلال الشكل

(2-6)

رابعاً: دراسة معاملات الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار الإداري

الجدول (2-16): قيم معاملات خط الانحدار

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,756	0,275		6,392	.000
نظام الحوافز	0,332	0,115	0,360	2,887	0,006

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى دلالة

الاختبار (0,006) وهي أصغر من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي: $y=a+bx$.

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب(1.756) والتي تمثل حرف b لمن معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار فقد قدرت

قيمتها ب(0.133) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت - كما

$$Y=1,756+0.332x$$

يلبي:

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق نظام الحوافز على الإبداع الإداري بالشركة محل الدراسة لأن

كل متغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة، وهي تعني كلما زادت تطبيق ابعاد نظام الحوافز زادت الشركة من الإبداع الإداري شركة

محل الدراسة ومنه تعتبر نظام الحوافز ضرورية لايمكن التخلي عنها.

خامساً: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد نظام الحوافز) التي دخلت في النموذج، ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار

قمنا باستخدام طريقة التحليل التدريجي للتنبؤ بأثر تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الإبداع الإداري.

أ-متغيرات النموذج:

الجدول (17.2): المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز المادية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	الحوافز المعنوية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

يتبين من الجدول أن المتغيرات المستقلة المتبقية هي البعد المادي والمعنوي في النموذج النهائي للدراسة، وهذا لان تحليل متعدد ويترك الابعاد التي تأثيرها بشكل كبير فقط.

ب_ تحليل الانحدار الخطي:

الجدول(2-18): معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدرجي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standar de l'estimation
1	.336 ^a	.113	.097	.37958
2	^b .364	.133	.101	.37869

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه ان معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية نموذج النهائي والمتغير التابع وقدبلغ معامل الارتباط الخطي(36.4)،حيث ان هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (13.3) والباقي يرجع لعوامل اخرى او خطأ.

ج- تحليل التباين خط الانحدار

الجدول(19.2):تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1Régression	1.026	1	1.026	7.120	.010 ^a
Résidu	8.068	56	.144		
Total	9.094	57			
2Régression	1.207	2	.604	4.209	.020 ^b
Résidu	7.887	55	143.		
Total	9.094	57			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.207 ومجموع مربعات البواقي هو 7.887 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.094؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 55؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.604 ومعدل مربعات البواقي 0.143 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 4.209؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.020 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

الجدول 2-20: قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدرجي.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.991	.210		9.464	.000
الحوافز المادية	.238	.089	.336	2.668	.010
2 (Constante)	1.780	.282		6.318	.000
الحوافز المادية	.190	.099	.268	1.929	.059
الحوافز المعنوية	.133	.119	.156	1.124	.266

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات spss

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه

$$Y = 1.780 + 0.190 X_1 + 0.133 X_2$$

يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية:

الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الاداريين بخصوص اثر ابعاد نظام الحوافز على

الإبداع الإداري

للإجابة على السؤال الخامس في هذه الدراسة والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية للإجابات افراد العينة حول

الابداع الإداري تعزي متغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة؟

حيث كانت الفرضية الرئيسية لهذا السؤال: "لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للابداع الإداري لدى

موظفين الشركة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية".

ولهذا الغرض قمنا بإجراء اختبار T-Teste لمتغير الجنس (والذي يحتمل اجابتين) واختبار Anova لباقي المتغيرات

الشخصية التي اعتمدها الدراسة (والتي تحتمل أكثر من اجابة)

1-تأثير الجنس

الجدول(21-2): يوضح نتائج تحليل اختبار T-TEST لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
.000	0,456	58

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 Sig يظهر من خلال هذا الجدول ان قيمة ما يعني ان الاختبار غير دال، أي لا يوجد اختلاف في مساهمة تطبيق نظام الحوافز من طرف شركة الطاقات المتجددة في الابداع الإداري باختلاف متغير الجنس.

2-تأثير السن:

الجدول(22-2): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعاً لمتغير السن.

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
.000	0.246	58

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير السن للموظفين الإداريين كانت قيمة Sig=0.246 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير السن بخصوص دور ابعاد نظام الحوافز على الابداع الإداري.

3-المستوى التعليمي:

الجدول(2-23): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعا لمتغير المستوى

التعليمي:

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
000	0.436	58

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للموظفين الإداريين كانت قيمة $\text{sig}=0.436$ وهيا أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي.

4-متغير الأقدمية:

الجدول(2-24): يوضح تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين تبعا لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	N حجم العينة
000	0.470	58

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية للموظفين الإداريين كانت قيمة $\text{Sig}=0.470$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجوبين تبعا لمتغير الأقدمية بخصوص دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة "لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإبداع الإداري لدى موظفين الشركة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية).

■ **المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة**

بعد تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات بالأساليب الاحصائية المناسبة، وكذلك اجراء مقابلات الشخصية مع بعض الموظفين الإداريين في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة وباختلاف وظائفهم، من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل الى النتائج التالية:

كما أسلفنا الذكر ان متغيرات الدراسة هي بعد الحوافز المادية، الحوافز المعنوية كمتغيرات مستقلة والابداع الإداري كمتغير تابع.

الفرع الاول: مناقشة نتائج اجابات الافراد على محور نظام الحوافز في شركة الكهرباء والطاقة المتجددة تقرت

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم(2-) ان الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد نظام الحوافز كان مرتفع مما يدل على ان المؤسسة تطبق نظام الحوافز ولاكن بشكل غير واضح ولا تتبعها كاستراتيجية، ومن خلال المقابلة توصلنا الى ما يلي.

_البعد المادي:

بناء على الجدول رقم (2-8) كان اتجاه العام لمتوسطات البعد الحوافز المادية كان (2,29) أي متوسط (محايد)، أي هناك مستوى متوسط لهذا البعد في الشركة محل الدراسة، وهذا ما تم تأكيده أثناء قيامنا بالمقابلة أن الشركة لا تهتم بالبعد المادي وتبين من خلال ما يلي:

أن الشركة لا توفر تأمين صحي كما ينبغي أي لديها نقص في حماية العمال.

-البعد المعنوي:

من خلال الجدول (2-9) تبين أن اتجاه العام لمجموع متوسطات هذا البعد كان قوي (موافق) وهذا ما يؤكد اجماع أغلب أفراد العينة المستجوبة على البعد المعنوي يعتبر من أهم الأبعاد الأكثر تأثيراً في الشركة محل الدراسة. كما جاء في المقابلة ما يلي:

أن العاملون في الشركة يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي؛

وأنها تكرمهم لرفع روحهم المعنوية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج إجابات محور الابداع الإداري

أجمع أفراد العينة على موافقة على عبارات محور الابداع الإداري الذي أخذ بدوره اتجاه موافق، بحيث يرى غالبية أفراد العينة لديهم القدرة على الوصول الابداع من خلال الابعاد المدروسة.

وبالتالي تمكنا من تفسير ومناقشة توجهاتهم كالتالي:

-الأصالة: كان رأي أغلبية الموظفين ان قادتهم لديهم كفاءات ومهارات يسعون من خلالها الى تحقيق الاهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، كما أنهم يسعون الى تطوير المعرفة لمختلف المستويات الادارية، بالإضافة الى غرس ونشر أفكار جديدة.

ومن خلال المقابلة توصلنا الى:

1- أن الشركة تحرص على تقديم أفكار جديدة في العمل؛

2- أن الشركة تنجز أعمالها بشكل متطور وجديدة؛

3- تقوم الشركة بحل المشكلات التي تواجهها في عمل بطرق جديدة.

-الطلاقة: كان رأي أغلبية الموظفين في شركة محل الدراسة أن لديهم هدف يسعون الى تحقيقهم، أن بعد الطلاقة يوجد في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت، وهذا راجع لان في الشركة محل الدراسة هناك، ويتم تطبيقها فقط من قبل الموظفين.

من خلال المقابلة توصلنا ما يلي:

1- أن الشركة تهتم بطرح بطرق جديدة للعمل؛

2- أن الشركة تتمتع بمهارات فائقة في نقاش والحوار؛

-المرونة: كان رأي أغلب الموظفون في شركة محل الدراسة أنهم يحرصون على تحقيق مبتغاهم وحرص على أداء عملهم بأحسن وجه و أن بعد المرونة توجد في شركة محل الدراسة.

كما جاء في المقابلة:

1- أن الشركة لا تواكب كل التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل؛

2- تحرص الشركة على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يقدمها زملاء العمل.

-روح المجازفة والمخاطرة: تعتبر روح المجازفة والمخاطرة بالنسبة لشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت لديها أهمية كبيرة من قبل الموظفين ويحرصون حرصا شديدا على غرسها في الشركة.

من خلال المقابلة توصلنا الى:

1- أن الشركة تمتلك شجاعة كبيرة في انجاز أعمالها بطريقة ابداعية وهذا راجع لحرص على تطبيق روح المجازفة والمخاطرة؛

2- أن الشركة تقترح أساليب جديدة.

- حل المشكلات واتخاذ القرار: يعتبر بعد حل المشكلات واتخاذ القرار واضح لجميع الموظفين وأساسي في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت من قبل الموظفين ويهتمون بحلها، ومن خلال المقابلة التي اجريناها خلال فترة التبرص توصلنا الى ما يلي:

1- أن الشركة لديها رؤية دقيقة في حل المشاكل؛

2- أن الشركة تشعر بالمتعة أثناء حل مشاكل داخل العمل.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية:

- العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول (2-13) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد نظام الحوافز والابداع الإداري يتضح لنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغير المستقل نظام الحوافز والمتغير التابع الابداع الإداري على المستوى الكلي أو على مستوى كل بعد على حدي وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة 36% وهي قيمة موجبة ايجابية ومتوسطة ومنه نؤكد وجود علاقة طردية متوسطة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة_بتقرت_

- دراسة معاملات خط الانحدار:

من خلال الجدول (2-16) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للشركة محل الدراسة، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة الانحدار كما يلي: $y=1.758+0.332X$ بحيث y يمثل المتغير التابع (الإبداع الإداري)، و X المتغير المستقل (نظام الحوافز)، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في فعالية نظام الحوافز، وتؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الإداري للقيمة (0.332) ومما سبق نستنتج أن نظام الحوافز أهميته البالغة في تعزيز الإبداع الإداري في الشركة محل الدراسة لما وجب على الشركة زيادة الاهتمام بها وزيادة فعاليتها.

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي. وحسب الجدول () يتضح لنا بقاء بعدين الأبعاد في النموذج النهائي وهي (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)، وحسب الجدول () الذي يوضح معاملات خط الانحدار التدريجي للشركة محل الدراسة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في نظام الحوافز تؤدي إلى تعزيز نظام الحوافز في الشركة محل الدراسة بقيمة (0.190) البعد المادي (0.133) البعد المعنوي.

$$Y= 1.780 +0.190 X1+0.133 X2$$

-اختبار الفروقات:

أوضحت النتائج أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في علاقة نظام الحوافز والابداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الأقدمية؛ أما بالنسبة لباقي متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) فلا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل كل ما يخص الدراسة الميدانية بداية بتقديم الشركة محل الدراسة، ثم عرض عينة وأدوات الدراسة بما

فيها المنهج المستخدم، تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والمقابلة والملاحظة حيث تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب

والأدوات الإحصائية للوصول إلى ما مدى دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج

المتوصل إليها بناء على ما تم تدوينه خلال فترة التربص من مخرجات المقابلات مع مجموعة من الموظفين والملاحظات، وكانت نتائج

الدراسة كالتالي:

1- اتضح ان هناك مستوى مرتفع من تطبيق نظام الحوافز خاصة الحوافز المعنوية في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، وهذا لأن

العامل مادام يعمل في الشركة في التوقيت المطلوب فهو آمن حيث تقول بتكريم العامل من الناحية المادية وتتمثل في (رحلات،

ميداليات، تقديم عمرة.....)؛

2- هناك مستوى مرتفع من الابداع الإداري لدى موظفين الإداريين بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة -تقرت-؛

3- العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز كمتغير مستقل والابداع الإداري كمتغير تابع علاقة طردية متوسطة؛

4- اهم الأبعاد المستقلة تأثيرا في الابداع الإداري هما: البعد المادي والبعد المعنوي.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة مدى دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الاداري في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة تقترت ، هذ وقد تم معالجة الاشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الاول والذي كان شامل لمختلف المفاهيم و الادبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيريه معا او احدى المتغيرين اما الفصل الثاني والذي شمل كل من طريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، اضافة الى عملية تحليل النتائج المتوصل اليها ومناقشتها.

بغيت الوصول الى الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه الشركة كالتخفيض مستوى الاداء، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تفوق بها على منافسيها، ويلعب نظام الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الابداع الإداري، حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء رؤية المشتركة بين جميع اصحاب المصلحة، هذا وقد توصلنا الى مجموعة من النتائج بختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

النتيجة الاولى: اثبتت الدراسة ان مستوى تطبيق نظام الحوافز في شركة محل الدراسة مرتفع خاصة المعنوية ، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (0.35) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "تلتزم شركة الكهرباء والطاقات المتجددة-بتقترت-بتطبيق أبعاد نظام الحوافز بمستوى مرتفع

النتيجة الثانية: اسفرت الدراسة على وجود مستوى مرتفع الابداع الاداري بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة، حيث بلغ الاتجاه العام للمتوسطات هذا المحور (2.53) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة "هناك مستوى متوسط للابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة".

النتيجة الثالثة: اثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية ومتوسطة بين نظام الحوافز والابداع الاداري لدى المؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين نظام الحوافز والابداع الاداري لدى شركة الكهرباء

والطاقات المتجددة بتقترت

النتيجة الرابعة: أكدت الدراسة ومن خلال تحليل Anova انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية للإبداع الاداري، تعزي للمتغيرات الشخصية.

وهذا ما ينفي صحة لفرضية القائلة "يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإبداع الإداري لدى موظفين الشركة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية)".

نتائج الدراسة

- 1- تعتبر شركة الكهرباء والطاقت المتجددة ان تبني نظام الحوافز يحسن من ادائها وصورتها في المجتمع؛
- 2- الشركة تهتم بأبعاد نظام الحوافز بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على الحوافز المعنوية؛
- 3- الشركة محل الدراسة تمارس الابداع الاداري بمستوى عالي، وهذا راجع لان الشركة تهتم بعناصر الابداع الاداري، خاصة المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الاساسية لتفوق الشركة في حين انها تهمل؛
- 4- توجد علاقة متوسطة وطرديية بين نظام الحوافز (المتغير المستقل) والابداع الاداري (المتغير التابع)؛
- 5- هناك تأثير ايجابي لنظام الحوافز على الابداع الاداري، لان المؤسسة الملتزمة اجتماعيا لا تنطلق من نقطة الصفر في مسيرتها لأنها تكون قد قطعت اشواطاً معتبرة نحو التميز؛
- 6- توجد فروقات بين إجابات المستجوبين فيما يتعلق بمتغير سنوات الاقدمية، وباقي المتغيرات لا يوجد فروقات.

التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول نظام الحوافز ومساهمته في تحقيق الابداع الاداري في شركة الكهرباء والغاز والطاقت المتجددة بتفرت:

- 1- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للشركة مهما كان نشاطها؛
- 2- يجب على الشركة أن تهتم بالتحفيز المادي للعاملين؛
- 3- إعطاء فرصة للعاملين في تقديم اقتراحاتهم؛

- 4-الاهتمام أكثر بالجانب المعنوي والنفسي للعاملين؛
- 5-أن تكون الترقية حسب كفاءة العامل وليس حسب الأقدمية؛
- 6-العمل على توفير البرنامج التدريبية ذات صفة ابداعية؛
- 7-منع العمال فرص أكثر في تقديم أفكارهم الابداعية؛
- 8-ضرورة التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها؛
- 9-تبني الأفكار الجديدة، تعزيز القدرات على الابتكار والتجديد وبالتالي التوجه نحو الابداع.

افاق الدراسة

- أن تقوم الشركة بتصدير الكهرباء والغاز الى الخارج؛
- أن تشارك العاملين في وضع الخطط المستقبلية للشركة؛
- دور البرامج التدريبية في تحسين الابداع الإداري؛
- إدارة الابداع ودوره في تنمية الميزة التنافسية في الشركات؛
- أثر نظام الحوافز على الابداع الإداري.



قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

المراجع والمصادر بالعربية

1-الكتب:

- 1.دكتور أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
- 2.دكتور يوسف حجيم الطائي، الدكتور مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة أولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 3.الدكتور علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4.جروان فتحي عبد الرحمان، الابداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه تدريبه، مراحل العملية الابداعية، عمان الأردن، دار الفكر، 2009.
- 5.الصرن رعد حسن، إدارة الابتكار والابداع، دمشق دار الرضا للنشر، 2001.
- 6.عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص 21-22.
- 7.جمال خير الله، الابداع الإداري، الطبعة أولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2-الرسائل والمذكرات:

- 18.عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- 9.رامي هاشم مُجَّد مُجَّد، إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الإداري، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

10-سعدية ابراهيم عبد الله أحمد، الدور الوسيط للتغير الاداري في العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية

العاملة بالسودان، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018

11. أحمد زياد يوسف دار العواد، أثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018.
12. سمر مُجد عثمان عبد الله مُجد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
13. عفاف عبد الله مُجد علي، قياس بعض مؤشرات الابداع الاداري في ضوء الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بوزارة الشباب والرياضة الاتحادية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2022.
- 3-المجلات:
14. عبد الطيف أولاد حمودة، مُجد الطيب بن مير، مصطفى الطويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، مجلة روى اقتصادية، العدد 12، السنة 2017.
15. . مدخل خالد، د. طير عبد الحق، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات في الوادي، مجلة المالية والأسواق، العدد 1، السنة 2022.
16. رجم خالد، أ. زاياري بثنية، أ. عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد، 2019.
17. واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 175 الجزء الثاني، 2017.
18. مختار رحمان حكيمة، دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري لدى مؤسسة ميناء تنس، مجلة البديل الاقتصادي، 2020.
19. دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي مؤسسة ميناء تنس بعنوان "دور الحوافز في تفعيل الابداع الإداري" مؤسسة ميناء تنس، جامعة شلف، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، 2018.

20. زينب صلاح وهاب، بعنوان "واقع الحوافز ودورها في تنمية الابداع التنظيمي" دراسة حالة في الشركة العامة لسجاد اليدوي، المجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 62، 2020.
21. د. قتال عبد العزيز، د. رآهم فريد، بعنوان "الهيكال التنظيمي وأثره في الابداع الإداري" دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، 2020.
22. د. بالقائد براهيم، د. بوري شوقي، "بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، 2017.
23. بن ربيع حنيفة، عبد الرحيم رجمي، بعنوان "نظام الحوافز المادية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الطاقم الطبي" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدارسات، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2020.
24. خالد علي، بعنوان أثر الابداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة، مجلة الدارسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، الجزء 2017، 01.
25. د. حمامي فريد، بعنوان الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة لدارسات الفلسفية المجلد 10، العدد 3، 2022.
26. جميلة بختي، مهدي بوشطارة، بعنوان أهمية الابداع الاداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، 2021.
27. د. سلمان صدام جاسم البهادلي، بعنوان أثر نظام الحوافز على تنمية الابداع البحثي، الأساتذة الجامعات، دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 43، المجلد ثالث عشر الفصل الثاني 2018 م.
28. حسن صالح القضاة، بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان، مجلة الباحث، عدد 17، 2017.

29. مسغوني توفيق فيصل، د. كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الحقيقة، العدد 03، المجلد 18، جامعة ورقلة، جامعة سعيدة، 2019.

المواقع الالكترونية

30. أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، <https://pedia.svuonline.org>

31. الحوافز وتأثيرها ، <https://www.scribd.com>

32. أثر الحوافز على الابداع الاداري في المنظمات الحكومية، <http://searchm.mandumah.com>.

33. الحوافز في تفعيل الابداع الاداري للعاملين في المؤسسات ، <https://www.jamaa.net>

34. مدخل الوظيفي على الابداع الاداري لدى العاملين في القطاع، <https://search.emarefa.net>

المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Judith chepkemoi، Effect of Incentives on Employee performance At Kenya forest service uasin Gishu county Iosr، journal of Business and Management، vol20. Issue03. (March2018).
- 2- Eltahir Ahmed Mohamed، the work environment and its impact on administrative creativity: Acace study of Sudan University of science and technology، 2021.
- 3- Asma Ben hanrmadi Anissa Benaudina ،ELEMENTS OF ADMINIST RATIVE CREATIVITY AND THEIR ROLEIN IMPROING ORGANIZA TIONAL PERFORMANCE،CASE STUDY EL BAOR BAN، 2020.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

قسم: علوم التسيير

بن ساسي عبد الحفيظ،

تخصص: ادارة اعمال

abdelhafidbensac@gmail.com

استبيان

السادة والسيدات موظفي شركة الكهرباء والطاقات المتجددة: يشرفني ان اتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان المكمل لإنجاز الجانب التطبيقي لمذكرة ماستر بعنوان "دور نظام الحوافز في تحسين الابداع الاداري"، واعلمكم ان الاجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم الا للأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير

بوخندق إناس، noussainas999@gmail.com

عاني رانيا، raniaati44@gmail.com

ضع علامة (x) في المكان المناسب

اولا: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر () انثى ()

العمر: اقل من 30 سنة () من 30 الى اقل من 40 سنة () من 40 الى اقل من 50 () 60 سنة فأكثر ()

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () جامعي () دراسات عليا ()

عدد سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات () 6-10 سنوات () من 11-15 سنة () أكثر

من 16 سنة ()

ثانيا: العبارات المتعلقة بنظام الحوافز

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الحوافز المادية				
1	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي			
2	تقدم الشركة حوافز مادية للعاملين في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة			
3	توفر الشركة تأمين صحي للعاملين فيها			
4	تمنح الشركة حوافز مادية بشكل دوري للموظفين المتميزين			
5	تقدم الشركة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب			
6	يراعي سلم الرواتب في الشركة القدرة الشرائية			
البعد الثاني: الحوافز المعنوية				
7	شعر العاملون في الشركة بالاستقرار والأمن الوظيفي			
8	تولي المؤسسة للعاملين فرص مشاركة في وضع الخطط المستقبلية			
9	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي للعامل وتسهر على رفع روحهم المعنوية			
10	تقوم الشركة بتكريم العاملين			
11	تسهر المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتشجيعهم على العمل			
12	تمنح الشركة امتيازات إضافية معنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل			
13	اتلقى الشكر والعرفان عند اتقان عملي			

ثالثا: العبارات المتعلقة بالابداع الإداري

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
البعد الأول: الأصالة				
14	أحرص على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل			
15	أنجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد			
16	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أوجهها في العمل			
البعد الثاني: الطلاقة				
17	أهتم بطرح طرق جديدة للعمل			

الملاحق

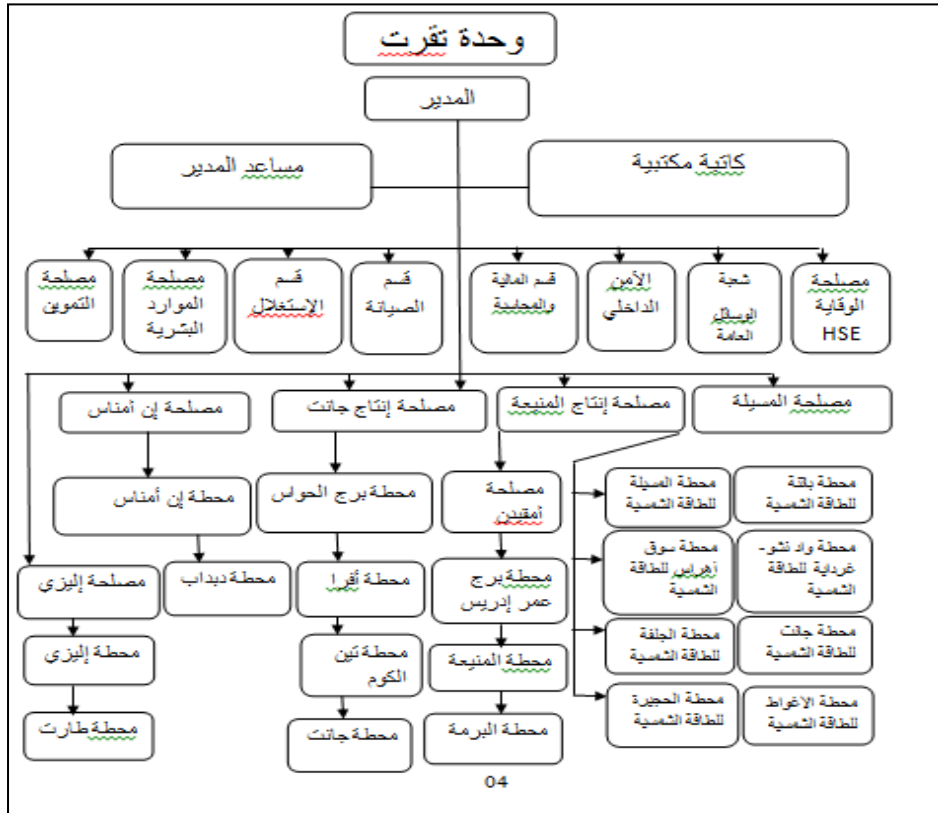
			أمتلك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام	18
			أتمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار	19
البعد الثالث: المرونة				
			أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة في بيئة العمل	20
			أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات داخل العمل	21
			أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يقدمها زملاء العمل	22
البعد الرابع: روح المجازفة والمخاطرة				
			أمتلك شجاعة إنجاز أعمال ابداعية وأتحمل نتائجها	23
			اقترح مجموعة من الأساليب الجديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها	24
			أعمل ضمن فريق يسوده روح المجازفة	25
البعد الخامس: حل المشكلات واتخاذ القرار				
			أمتلك رؤية دقيقة في حل واتخاذ القرار لمشكلات العمل	26
			أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع حل مشكلات العمل	27

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملاحق (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	اسماء الاساتذة المحكمين	الرتبة
01	الاستاذ عبد الرحيم بوخلخال	استاذ مساعد(أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	الاستاذ بن شويجة	استاذ محاضر(أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	الاستاذة قداش سمية	استاذ محاضر(أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	الاستاذة تشيشات سلوى	استاذ محاضر(أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والطاقت المتجددة-تقرت-



الملاحق

الملحق (04): مخرجات برنامج spss

محور الإبداع الإداري	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,904	14

محور نظام الحوافز	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,906	13

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	35	60,3	60,3	60,3
	أنثى	23	39,7	39,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

استبانة كلية	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,915	27

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20 سنة	20	34,5	34,5	34,5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	55,2	55,2	89,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	14	24,1	24,1	24,1
	جامعي	42	72,4	72,4	96,6
	دراسات عليا	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

		عدد سنوات الأقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	سنوات فأقل 5	16	27,6	27,6	27,6
	من 6-10	28	48,3	48,3	75,9
	سنة 11-15	10	17,2	17,2	93,1
	من 16 وأكثر	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

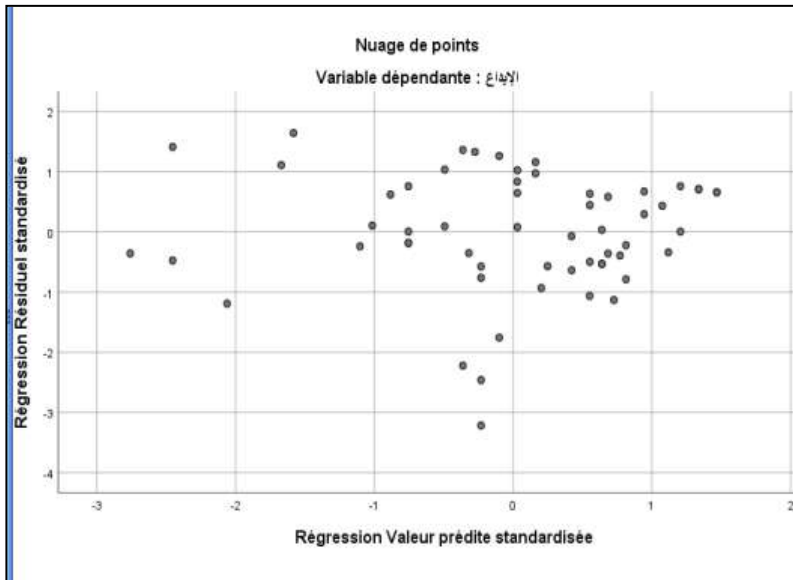
Statistiques

	Moyenne	Ecart type
X14	2,5862	,56303
X15	2,6034	,59056
X16	2,5862	,62223
الأصالة	2,5920	,57241
X17	2,4138	,59337
X18	2,5172	,59946
X19	2,5690	,59566
الطلاقة	2,5000	,53439
X20	2,5345	,56864
X21	2,6207	,55654
X22	2,5345	,59870
المرونة	2,5632	,49247
X23	2,5000	,56970
X24	2,5690	,56544
X25	2,6034	,56006
روح المجازفة	2,5575	,47301
X26	2,3793	,69655
X27	2,5000	,68184
حل المشكلات	2,4397	,65613

Statistiques

	Moyenne	Ecart type
X1	2,3103	,62708
X2	2,2931	,64912
X3	2,3448	,60847
X4	2,3621	,64068
X5	2,2586	,63689
X6	2,1897	,66112
حوافز مادية	2,2931	,56395
X7	2,3621	,61268
X8	2,4483	,62611
X9	2,4828	,62804
X10	2,4655	,59870
X11	2,4483	,62611
X12	2,3793	,64421

X13	2,2586	,66386
حوافز	2,4064	,46871
معنوية		



الفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الاهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الاول: النظريات الأدبية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الأدبيات النظرية لدور نظام الحوافز والابداع الإداري
3	المطلب الاول: مدخل لنظام الحوافز
3	الفرع الاول: تعريف الحوافز وأهميته وأهدافه
5	الفرع الثاني: أهداف وأنواع الحوافز
8	الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
10	الفرع الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز
11	المطلب الثاني: الإطار النظري للابداع الإداري
11	الفرع الاول: الابداع والابداع الإداري
13	الفرع الثاني: أهمية ومعوقات الابداع الإداري
14	الفرع الثالث: أبعاد وأنواع الابداع الإداري
16	الفرع الرابع: مبادئ ودوافع الابداع الإداري
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
24	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية
24	الفرع الاول: ما تتميز بها لدراسات الحالية عن السابقة

26	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نظام الحوافز في تحسين الابداع الإداري	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
30	المطلب الاول: عينة الدراسة
30	الفرع الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
31	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
32	لمطلب الثاني: أدوات الدراسة
32	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
33	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
34	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
35	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
36	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية
38	الفرع الثاني: نتائج محور نظام الحوافز
41	الفرع الثالث: نتائج محور الابداع الإداري
43	الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين نظام الحوافز والابداع الإداري
50	الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي والتباين الثنائي T-teste لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين
53	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
53	الفرع الاول: مناقشة نتائج إجابات الأفراد على محور نظام الحوافز
54	الفرع الثاني: مناقشة نتائج إجابات الأفراد على محور الابداع الإداري
56	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
63	المراجع
68	الملاحق
77	الفهرس