

الحوافز وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية (جامعة الرفاق)

إعداد / د: صبري ضو علي طالب

أستاذ مشارك / كلية طرابلس للعلوم والتقنية - ليبيا

Sabredaw@gmail.com

المستخلص:

تناقش هذه الدراسة الدور الذي تلعبه الحوافز في رفع أداء الأفراد في كافة الأعمال الإدارية والفنية، كما ان استخدام الحوافز في دعم الإبداع غير محدد بشكل واضح ولقد ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تكوين فكرة حول علاقة الحوافز بالإبداع الإداري. وهناك عدة الدراسات تطرقت لموضوع الحوافز وأهميتها إلا أنها لم تتطرق لدور هذه الحوافز في دعم الإبداع، لاحظ الباحث وجود قصور في توفير المناخ الملائم للإبداع، من حيث الجانب المادي والتشجيع المعنوي، كما ان القصور في تفعيل الأساليب الحديثة للحوافز مثل المشاركة واللامركزية بين جميع العاملين، واعتراض الموظفين على العدالة التنظيمية في صرف الحوافز مما قد يؤثر على الإبداع. وهدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة قيد البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في تجميع البيانات بواسطة توزيع صحيفة استبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث. وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري، هذا يعني أن زيادة الحوافز المادية ترتبط بزيادة في مستوى الإبداع الإداري، لم تظهر التحليلات الإحصائية فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المطبقة أو الإبداع الإداري تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، هذا يشير إلى أن هذه العوامل الديموغرافية لا تؤثر بشكل معنوي على مستوى الحوافز المطبقة أو الإبداع الإداري، كما أظهر التحليل أن الحوافز المادية لها تأثير أقوى وذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري، مقارنة بالحوافز المعنوية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الابداع الإداري، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

Incentives and Their Impact on Administrative Creativity: An Applied Study (Al-Rifaq University)

Dr. Sabri Daw Ali Taleb

Associate Professor, Tripoli College of Science and Technology - Libya
Sabredaw@gmail.com

Abstract:

This study examines the role of incentives in enhancing individual performance across administrative and technical functions. While the use of incentives to foster creativity is not clearly defined, prior research has helped the author conceptualize the relationship between incentives and administrative creativity. Although numerous studies have addressed the importance of incentives, few have specifically explored their role in supporting creativity. The researcher observed deficiencies in creating an environment conducive to creativity—specifically regarding financial rewards and moral encouragement—as well as shortcomings in implementing modern incentive methods, such as employee participation and decentralization. Additionally, employee concerns regarding the fairness of incentive distribution may negatively impact creativity. The study aims to determine the role of financial and non-financial incentives in developing administrative creativity among employees at the institution under study. A descriptive-analytical approach was adopted, utilizing fieldwork to collect data via a questionnaire, which was then statistically analyzed to test the research hypotheses. The study reached several conclusions, most notably: the analysis revealed a statistically significant positive correlation between financial incentives and administrative creativity, indicating that an increase in financial incentives is associated with a rise in the level of administrative creativity. Statistical analyses showed no significant differences in the means of implemented incentives or administrative

creativity attributable to any of the demographic variables (gender, age, educational qualification, or years of experience); this suggests that these demographic factors do not significantly influence the level of incentives implemented or administrative creativity. Furthermore, the analysis demonstrated that financial incentives have a stronger, statistically significant impact on administrative creativity compared to non-financial incentives.

Keywords: Incentives, administrative creativity, financial incentives, non-financial incentives.

المقدمة:

يلقى موضوع الإبداع الإداري اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب وذوي الاختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفعال في استمرار المنظمة ونجاحها، إذ أصبح الإبداع الإداري إحدى الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات البيئية المتزايدة، وبما إن الإبداع الإداري يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك التغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها، فإن الإبداع الإداري يتطلب توافر بيئة تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة في المنظمة، فقد أجمع كتاب الإدارة على أن حاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافية وغيرها في المجتمع، بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة.

مشكلة البحث:

تعد الحوافز أحد العناصر الأساسية للاستثمار في العنصر البشري وتوجيهها في المسار الصحيح نحو دعم الإبداع، وبالرغم من الدور الواضح الذي تلعبه الحوافز في رفع أداء الأفراد في كافة الأعمال الإدارية والفنية، ولازال استخدام الحوافز في دعم الإبداع غير محدد بشكل واضح، ولقد ساعد استطلاع الدراسات السابقة الباحث في تكوين فكرة حول موضوع دور الحوافز في الإبداع الإداري. حيث أن كثيراً من الدراسات تطرقت وأسهمت في موضوع الحوافز وأهميتها إلا أنها لم تتطرق لدور هذه الحوافز في دعم الإبداع، ويوجد قصور يتمثل في الآتي:

1. قصور في توفير المناخ الملائم للإبداع، من حيث الجانب المادي والتشجيع المعنوي.
2. القصور في تفعيل الأساليب الحديثة للحوافز مثل المشاركة واللامركزية.
3. اعتراض الموظفين على العدالة التنظيمية في صرف الحوافز قد يؤثر على الإبداع.
- وبناء على ما تقدم يمكن حصر مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما أثر الحوافز في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة قيد البحث؟
- وينتفع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:
1. ما نوع العلاقة بين الحوافز وتنمية الإبداع الإداري؟
2. ما أثر الحوافز المادية في تنمية الإبداع الإداري؟
3. ما أثر الحوافز المعنوية في تنمية الإبداع الإداري؟
4. ما أثر مجموعة العوامل الديموغرافية على مستوى الإبداع الإداري؟

أهداف البحث:

- أن الهدف الرئيس للبحث معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال:
- 1- التعرف على الحوافز المادية المستخدمة في المؤسسة قيد البحث.
 - 2- التعرف على الحوافز المعنوية المستخدمة في المؤسسة قيد البحث.
 - 3- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة قيد البحث.
 - 4- دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز والإبداع الإداري.
 - 5- التعرف على نواحي القصور بنظام الحوافز المستخدمة.
 - 5- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساهم في تحديد نوع الحافز الذي ينمي الإبداع الإداري لدى الموظفين.

فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من الفرضيات التالية:

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري لدى الموظفين.

2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المطبقة والإبداع الإداري لدى الموظفين. للعوامل التالية (العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة).

3- الفرضية الثالثة: أيها أكثر تأثير الحوافز المادية أم المعنوية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بالجامعة قيد البحث.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الحوافز . المتغير التابع: الإبداع الإداري.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من أربع مبررات هي:

1- إن توضيح الفهم الحقيقي لدور الحوافز قد يساعد على فهم نوع الحوافز التي تساهم في رفع الإبداع الإداري للموظفين مما يلفت انتباه أصحاب القرار لذلك.

2- مما يزيد أهمية هذه الدراسة هو ارتباط نظم الحوافز بالمناخ الملائم الذي يجب أن يتوفر لدى الموظفين ألا وهو الإبداع الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

3- توضح دور الحوافز وأهميتها في مجال الخدمات (التعليمية) لتنمية الإبداع، وذلك لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الليبية في البيئة المحيطة والمتمثلة في شدة المنافسة وتغير القوانين والأنظمة المنظمة لقطاع التعليم.

منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في تجميع البيانات بواسطة توزيع صحيفة استبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث بالإضافة إلى الاستفادة من المراجع من كتب ورسائل علمية وغيرها لبناء الخلفية النظرية.

أولاً: أدوات جمع البيانات:

- أ- المصادر الأولية وتشمل: صحيفة الاستبيان.
- ب- المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات من خلال الكتب والدوريات والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي لها العلاقة بموضوع البحث.
- ثانياً: مجتمع وعينة البحث:
 - أ- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع البحث في الموظفين الإداريين في جامعة الرفاق والبالغ عددهم 67 موظف.
 - ب- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية متمثلة في 30 موظف من الإداريين بجامعة الرفاق بمدينة طرابلس.

حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: اقتصر على جامعة الرفاق بمدينة طرابلس.
- ب- الحدود الزمنية: ويحدد الجانب الزمني خلال سنة 2025.
- ج- الحدود الموضوعية: ركز البحث على دراسة أثر الحوافز التي شملت (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الإبداع الإداري.
- د- الحدود البشرية: تشمل الموظفين الإداريين في جامعة الرفاق.

الدراسات السابقة:

دراسة الحقباني (1997) بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري". تدور الدراسة حول موضوع أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض وتركز المشكلة في التساؤل الرئيسي هو هل يوجد تأثير للمتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين من خلال العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج على المألوف. وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منه: التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالأجهزة الحكومية بالرياض. **وخلص البحث** إلى النتائج التالية: تبين أن نمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات لها أثر على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في حين لم يظهر تأثير للحوافز المادية، والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري. تبين أن عنصرين من عناصر الإبداع الإداري لدى الموظفين هما: المرونة، والأصالة، كانا فوق المتوسط بينما عنصري الطلاقة والمخاطرة كانا فوق المتوسط في حين كانت بقية العناصر: (القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج على المألوف) أقل من المتوسط.

دراسة هيجان (1999) بعنوان: معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية تسلط الدراسة الضوء على موضوع معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، وتدور مشكلة الدراسة حول انعدام توافر المناخ التنظيمي الملائم للإبداع في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي واعتمد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات واستخدم العينة العشوائية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية الإبداع الإداري بالمنظمات قيد الدراسة، معالجة المعوقات داخل المنظمات والارتقاء بمستوى أداء المنظمات بكفاية وفاعلية. كما توصل البحث إلى النتائج التالية: إن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع. اصرار المنظمات السعودية على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل كما إن مساهمات الخبراء والأجانب تمثل أبرز معوقات الإبداع في هذه المنظمات. افتقار المنظمات السعودية إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي.

دراسة الحبشي (2002): بعنوان "نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين" تتمثل مشكلة الدراسة في تأثير نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين بقطاع الأمن العام بليبيا. هدفت الدراسة الى تناول نظام الحوافز الموجود وأثره على الروح المعنوية للعاملين بقطاع الأمن

العام، ومعرفة الحوافز التي يتطلع إليها أعضاء الأمن العام، وإيجاد نظام حوافز من شأنه أن يرفع أداء رجل الأمن. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: انخفاض الروح المعنوية أثر بشكل مباشر على تدني مستوى الأداء، إن قانون الأمن لم يوفر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية أو السلبية بالدرجة الكافية، وجود علاقة خطية بين مستوى الأداء ومستوى الحوافز، حيث إن ضعف مستوى الأداء كان نتيجة لضعف الحوافز.

الإطار النظري

مفهوم وأهمية وانواع الحوافز

مفهوم الحوافز:

ان الحوافز هي عملية إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدافع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعية المؤثر الخارجي من ناحية الفرد. تُعرف الحوافز على أنها "عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق وتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة".

التطور التاريخي للحوافز:

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد أن عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة من مرحلة التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل للتطور هي:

1- المرحلة التقليدية: مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية والتي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها. فمحور اهتمام هذه المرحلة ونظرياتها كان الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز لهذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر وملحقاته.

2- مرحلة العلاقات الإنسانية: امتازت هذه المرحلة بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

3- مرحلة النظريات الإدارية الحديثة: استفادت هذه المرحلة من تجارب المرحلتين الأولى والثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز، فنظرت تلك النظريات إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً وأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية وإن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به، وقدمت نظريات هذه الفترة توليفة من الحوافز وأكدت على ضرورة الربط بين الحوافز والنتائج المتحققة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية.

أهمية الحوافز:

- أن الحوافز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة للأسباب الآتية:
- 1- زيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
 - 2- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
 - 3- تخفيض كلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
 - 4- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات.
 - 5- تقود الحوافز إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
 - 6- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز، بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:

1- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارة اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.

2- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطه بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام من الباحثين.

3- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشرة على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، للحد من تأثير القيود والتحديات.

4- زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل، وقد استخدمت المنظمات الحوافز المالية أو المعنوية كأحد الوسائل للعمل خارج مناطق سكناهم.

5- تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية وضمن استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

الفرق بين الدوافع والحوافز:

هنالك فرق واضح بين الدوافع والحوافز، فدوافع العمل هي عبارة عن قوى محركية في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبّر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرفه يتجه نحو تحقيق طموحاته. أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل، والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوة المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد، وبالرغم من وجود الفرق بين دوافع العمل وحوافز العمل إلا أنه يجب أن يكون هنالك نوع من الترابط والتوافق بينهما. (سنان الموسوي، 2002:232)

أنواع الحوافز:

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العاملين، ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع هي:

الحوافز من حيث مادتها: تنقسم إلى مادية ومعنوية.

أ- **الحوافز المادية:** وتشمل الأموال والمزايا، كالسكن والنقل، والحوافز المالية.

ب- **الحوافز المعنوية** وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والتكريم والتقييم.

الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها (جاذبيتها):

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه.

ب- **الحوافز السلبية:** وهي حوافز تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار، وهي يمكن أن تكون مادية أو معنوية. (سعاد برنوطي: 2007، 355)

وتتمثل الحوافز السلبية في العقاب أو التهديد به مثل التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر حجب الحوافز، التنزيل الوظيفي. وتستخدم الحوافز السلبية نحو الموظفين نتيجة الأداء الغير مرضى أو السيئ السلوك (عبد الغفار حنفي: 2007، 281)

الحوافز من حيث تطبيقاتها:

تنقسم إلى حوافز فردية وجماعية وحوافز على مستوى المنظمة.

أ- **الحوافز الفردية:** سميت هذه الحوافز بالفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفاعليته أدائه منفرداً.

ب- **الحوافز الجماعية:** وهي الحوافز التي تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء، وهي تكون مادية أو معنوية.

ج - **الحوافز على مستوى المنظمة:** وهي حوافز موجهة إلى جميع عمال المنظمة، كالأرباح وملكية الأسهم.

الحوافز من حيث أثرها: تنقسم إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

أ- الحوافز المباشرة: وهي حوافز مالية تدفعه المنظمة إلى العاملين والغاية منها حث العاملين على العمل بجد ونشاط وخلق الدافعية لديهم.

ب- الحوافز الغير المباشرة: وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمة لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل، وتأخذ الحوافز الغير مباشرة شكلين: الأول: طوعي واختياري، والغاية منها خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة. الثاني: إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديمها للعاملين كمرعاية خارجية للدولة على الموارد البشرية التي تعمل في المنظمات، كالتأمين الصحي. (عمر وصفي 2005، 521).

الحوافز في الفكر الاسلامي ونظريات الحوافز.

الحوافز في الفكر الإسلامي: يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال، ويربط حوافز العمل والحوافز الأسمى الذي يسعى إليه الإنسان، وهو رضا الله سبحانه وتعالى ومغفرته ودخول الجنة، يقول سبحانه وتعالى ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْشِئَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ {النحل: 97}.

وقال صلى الله عليه وسلم "من أمس وانياً من طلب الحلال بات مغفوراً له" وانياً: من الوني وهو ضعف البدن وقال ابن سيدة الوني التعب ووفقاً للمنهج الإسلامي فإن الناس يختلفون في طاقاتهم وفي دوافع سلوكهم، كما يقول الله سبحانه وتعالى ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ﴾ {الأنعام 167} فهذه الفروقات بين البشر لها أهميتها في حياة المنظمة، وعلى الإدارة أن تدرك هذا الاختلاف وتسخره لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وللحوافز صور متعددة في القرآن والسنة النبوية:

أولاً: التحفيز في القرآن: قال الله تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ {الكهف: 30}. حيث الأجر يشمل سائر المزايا التي يمنحها الله سبحانه وتعالى لعباده الصالحين سواء أكانت مادية أو معنوية.

يمنح الله سبحانه وتعالى الحوافز للعاملين في صورتها الإيجابية (الثواب) وفي صورتها السلبية (العقاب) فإله سبحانه وتعالى يعد الذين يفعلون الخير بأن لهم ثواباً كبيراً والذين يعملون الشر لهم عذاب عظيم.

قال تعالى ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ {الزلزلة 7-8} كما يقول تعالى ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلُهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ {الأنعام: 161}. هذا العطاء الرباني يشكل دافعاً قوياً للعاملين لمضاعفة جهودهم في العمل حتى يحصلوا على هذا العطاء ولابد للتحفيز الفعال من أن يقوم على العدل والإنصاف، كما في قوله تعالى لذا القرنين (قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا * وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا) {الكهف: 85-86}

ثانياً: التحفيز النبوي: كان الرسول صلى الله عليه وسلم الأثر الأكبر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، فقد وضع أسس التحفيز قبل أن يهتم بها علماء الإدارة بأربعة عشر قرناً، فعن سعيد بن زيد عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: من أحياء أرضاً ميتة فهي له وليس لعرق ظالم حق (رواه الترمذي)، حيث يعد هذا تحفيزاً على استصلاح الأراضي وزراعتها. ويطالب الإسلام بالاتفاق على الأجر قبل بدء العمل ووجوب الوفاء الفوري به حتى يصبح حافزاً له على مواصلة العامل لعمله بكفاءة، عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: رسول الله: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه". (رواه ابن ماجه والبيهقي). وعن ابن سعيد قال: إذا استأجرت أجيراً فأعلمه أجره. (رواه النسائي).

لقد استخدم الرسول صلى الله عليه وسلم التحفيز في مجالات الحياة كلها وفي مختلف الظروف، استنارة لهمم الأفراد لتحسين أدائهم وإتقانه والفوز في الدنيا والآخرة.

حتى كان عندما يحسن صحابي عمله يلقيه بلقب حسن، فقد لقب خالد بن الوليد بسيف الله المسلول تقديراً له لشجاعته وتحفيزاً له ليمتد في جهاده في سبيل الله. ويقول عمر رضي الله عنه بعد توليه الخلافة: "فمن يحسن نزده، ومن يسيئ نعاقيه".

مفهوم، وأهمية، وأهداف الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية، ولم يول الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950 عندما أشار العالم النفسي "جيلفورد" إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات. وفيما يتعلق بمفهوم الإبداع في اللغة العربية فيعتبر مصطلح الإبداع أحد شوارد اللغة العربية، ولم يرد ذكره شعراً أو نثراً إلا في مواقع محدودة، فالإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق (من بدع الشيء أو ابتداعه) يعني انشأه وبدأه أولاً.

والإبداع يشير إلى الذين يظهرون نوعاً من أنواع السلوك التي تشمل القدرة على الاستنباط والتخطيط والتأليف والاختراع والتصميم والإبداع يعني الإيتان بأمر جديد (فوزية النجاسي: 166، 2005)، وترجم الإبداع بأنه نشاط هادف يؤدي إلى اكتشاف (خلق_اختراع) شي جديد لم يكن معروفاً من قبل، أو استيعاب الثروة الثقافية المتوفرة استيعاباً فعالاً يستجيب لمتطلبات العصر (الرشدي: 5، 2003). و Creativity تعني تأليف أفكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات لعمل شيء جديد وترجمتها هنا بالإبداع، فالتأليف هو جوهر الإبداع، والإبداع هو توليد الأفكار. (الحسنية: 4، 2009)

تعريف الإبداع: من الناحية الاصطلاحية عُرف الإبداع " بأنها هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي إلى اختراع شيء جديد بالنسبة له " وعُرف الإبداع بأنه "القدرة على خلق الأفكار الأصلية واكتشاف العلاقات الجديدة والنادرة ضمن تصورات ومشاكل وحلول بشكل مستمر .

ويُعرف الإبداع أيضاً باعتباره قدرة عقلية: على أنه عبارة عن القدرة العقلية التي تخلق سياق جديد من العلاقات وذلك من خلال تحويل وتعديل الموقف بحيث يؤدي إلى ظهور علاقات جديدة (فاروق: 2010، 11).

وعُرفه (Anderson:1993:42) بأنه عملية تفكير يتم من خلالها البحث عن علاقات جديدة تربط بين أفكار وأشياء قد تكون منفصلة تماماً، بجانب تعديل الشيء الموجود فعلاً ليناسب استخدام آخر جديد أو أداء وظيفة جديدة " (محمد السيد: 2003، 60) .

أما " تورانس " فقد عرف الإبداع بأنها " عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين " (جروان: 2002، 20) .

ثانياً: أهمية الإبداع:-

تظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما إن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذا الاحتياجات، ولإبداع دور في توفير حلول للنزاعات التي بدأت بالانتشار، ويمكن القول بأن أهمية الإبداع ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات، فإذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها أو سياساتها التنظيمية (عواشرية: 2009، 3).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال التحسين والتنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنظمة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مداخلاتها المالية.

كما إن الاهتمام يزداد يوماً بعد يوم في توجيه لأداء المنظمات بما يتفق مع احتياجاته ورغباته، كما تلجأ بعض المنظمات إلى مزيد التوجه والالتزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية

سعيًا وراء بناء صورة ذهنية طيبة تساعد على ترويح صورتها ومبيعاتها لدى الرأي العام، وفي ظل هذه البيئة المحلية والدولية التي تشهد متغيرات متلاحقة تأتي أهمية الإبداع كأساس لا يمكن التغاضي عنه من أجل تطوير المنظمات. (عبد العزيز سامي: 2001، 592).

ثالثاً: أهداف التفكير الإبداعي:

1_ **التجويد أو التحسين:** عندما يكون هناك أخطاء في مراحل العمل نحتاج إلى التفكير المنطقي أو إلى الخبرة لإزالة هذا الخطأ، ولكن عندما نريد تحسين وتطوير الأداء في العمل، ومن ثم زيادة الإنتاج هنا يكون التفكير الإبداعي له أهمية، أي إننا نبحث عن السبيل الأفضل للإنتاج.

2_ **حل المشاكل:** فائدة التفكير الإبداعي التعرف على المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيلياً، وهنا نجد إن التفكير الإبداعي يساعدنا على التعرف على المشكلة ويضع لنا بدائل الحلول، ويساعدنا أيضاً على تجنب المشاكل قبل أن تحدث.

3_ **الاعتماد عليه عند التفكير في المستقبل:** إن البحث في المستقبل يعتبر قضية مصيرية تتطلب كل اهتمام ومشاركة، وإن عملية التنبؤ واستشراف المستقبل أمر بالغ الصعوبة، فبحوث المستقبل جهد علمي مركب يحتاج إلى الإبداع والخيال وقبول الممارسات الفكرية، وحينما نخطط للمستقبل مهما توفرت بيانات ومعلومات، في الواقع هي بيانات غير كاملة، لذلك يعطى التفكير الإبداعي الإمكانيات المتاحة التي تساعد على اتخاذ القرار.

الإطار الميداني:

دور قطاع التعليم الخاص في ليبيا.

يعتبر قطاع التعليم الخاص قطاعاً حيوياً ومهماً وأحد أهم روافد التعليم العام وله دور بارز في نهضة قطاع التعليم في ليبيا، حيث تتوفر الخدمات التي يقدمها وتزداد مساهمته في التنمية في ظل التحديات التي تواجهها العملية التعليمية في ليبيا.

نبذة عن الجامعة محل الدراسة (جامعة الرفاق): هي إحدى الجامعات الخاصة المعتمدة في ليبيا، تأسست جامعة الرفاق عام 2003م وتعتبر جامعة معتمدة ومعترف بها من قبل

الجهات الرسمية في ليبيا، وهي امتداد لمعهد الرفاق العالي الذي تأسس في عام 1999. والمتحصلة على الاعتماد البرامجي والمؤسسي من المركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، تضم جامعة الرفاق في رحابها مجموعة من الأقسام الإنسانية والتطبيقية والمتحصلة على الاعتماد البرامجي، وهي قسم إدارة الأعمال المحاسبة إدارة المستشفيات القانون اللغة الإنجليزية علوم الحاسوب هندسة العمارة التخطيط العمراني والهندسة المدنية الهندسة النفطية. وتمنح جامعة الرفاق شهادة البكالوريوس في العلوم التطبيقية والليسانس في العلوم الإنسانية.

فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على المشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة قيد البحث.
 - 2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الحوافز المطبقة والإبداع الإداري للموظفين بالمؤسسة قيد البحث للعوامل التالية: (العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - نوع الوظيفة).
 - 3- الفرضية الثالثة: أيها أكثر تأثير الحوافز المادية او المعنوية على الابداع الاداري لدى الموظفين بالمؤسسة قيد البحث.
- مجتمع وعينة البحث** يتمثل مجتمع البحث في الموظفين الإداريين في المؤسسة قيد البحث عددهم 67 موظف.
- عينة الدراسة:** تم اختيار العينة على أساس العينة العشوائية البسيطة وتمثلت في عدد 30 موظف من الموظفين الإداريين بجامعة الرفاق بمدينة طرابلس، بكافة المكاتب والادارات والاقسام والوحدات بالجامعة محل البحث.

الأساليب الإحصائية المستعملة.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم إدخال البيانات والمعلومات بالحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences". مع الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقياس ليكرت: لقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على فقرات الاستبانة، ثم تم احتساب المدى (1-2-3)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.67 = 2/3$)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما بالجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): قيم المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	قيمه
من (1 إلى 1.66)	منخفض
من (1.67 إلى 2.23)	متوسط
من (2.24 إلى 3.00)	مرتفع

2- الأساليب الإحصائية الوصفية: للتعرف بدقة على عينة الدراسة وتحليل الإجابات المتعلقة بأراء أفراد العينة تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية منها:

3- التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية: يتم استعمالها في تحليل ووصف البيانات العامة المتعلقة بأفراد العينة.

4- الوسط الحسابي: وهو المقياس الأكثر استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويساوي مجموع كافة القيم في مجموعة ما من البيانات مقسوماً على عددها.

5- الانحراف المعياري: وهو القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت لقياس مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

6- معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (2) ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرت الثلاثي

العبرة	موافق	أحياناً	غير موافق
المستوى	3	2	1

اختبار التوزيع الطبيعي:

لإجراء الاختبارات المعلمية على بيانات المحورين (محور الحوافز ومحور الابداع الاداري) (باستخدام اختبار كولمغوروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov أو شابير ويلك (Shapiro-Wilk) تتوزع طبيعياً أي انها لا تحتوي على قيم متطرفة أو شاذة.

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الحوافز

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الحوافز	.204	30	.003	.905	30	.011

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الابداع

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الابداع	.325	30	.000	.527	30	.000

وحيث أن قيم مستوى المعنوية المشاهد لكلا المحورين في كلا الاختبارين على التوالي (اختبار كولمغوروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnov أو شابير ويلك) أقل من مستوى المعنوية 0.05 إذاً البيانات لا تتوزع طبيعياً وبالتالي يجب استخدام احد الاختبارات اللامعلمية.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

1- الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير الحوافز.

جدول رقم (5): الوصف الاحصائي لمتغير الحوافز

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الاهمية النسبية
تعتبر الحوافز المادية أحد أهم ركائز الابداع الاداري	2.93	0.36	مرتفع	1
الحوافز أحد أهم أسباب الرضا الوظيفي	2.93	0.36	مرتفع	1
التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الامور التي تدفعني للعمل	2.90	0.30	مرتفع	2
الاجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة	2.40	0.67	مرتفع	8
تمثيل الادارة امام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة	2.86	0.34	مرتفع	3
عملي في الادارة يساعدي على البروز في المجتمع	2.80	0.40	مرتفع	4
تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية	2.73	0.52	مرتفع	5
يوجد دعم مادي أو معنوي من الادارة العليا	2.56	0.62	مرتفع	7
مناخ العمل يساعد على الابتكار والتطوير	2.70	0.46	مرتفع	6
النتيجة	2.75	0.20	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة موافقة أفراد العينة المتعلقة بمتغير الحوافز كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.20)، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم (1) التي نصت على ان (تعتبر الحوافز المادية أحد أهم ركائز الابداع الاداري) بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.36)، بينما تمثلت أقل درجة موافقة في الفقرة (4) والتي نصت (الاجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة) بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.67) وقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد زاد عن القيمة (2) مما يعني ان هناك اتجاها ايجابيا نحو هذا المتغير من وجهة نظر أفراد العينة.

2- الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمتغير الابداع الاداري.

جدول رقم (6): الوصف الاحصائي لمتغير الابداع الاداري

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الاهمية النسبية
اتلقى التوجيهات في عملي من رئيسي المباشر فقط	2.60	0.62	مرتفع	5
يعتمد التنظيم الاداري الموجود في المؤسسة على المرونة والاصالة	2.53	0.50	مرتفع	6
تتفرد الادارة العليا باتخاذ القرارات دون الرجوع للعاملين	1.90	0.75	متوسط	9
يستشار الموظف عند نقله من تقسيم الى اخر	2.50	0.62	مرتفع	7
تحقيق التوازن الاداري والتنظيمي من خلال الاداء المهني	2.86	0.34	مرتفع	2
المستوى الاداري شغله مناسب لمتطلباتي وقدراتي	2.73	0.52	مرتفع	4
الادارة تراعي قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم	2.46	0.57	مرتفع	8
استخدم أساليب غير تقليدية في تنظيم العمل	2.60	0.62	مرتفع	5
تحقيق المرونة التي تساعد على زيادة الانتاج	2.83	0.37	مرتفع	3
التعرف على جميع الإجراءات المطلوبة بالعمل	3.80	5.52	مرتفع	1
النتيجة	2.68	0.59	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة موافقة أفراد العينة المتعلقة بمتغير الابداع الاداري كانت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري (0.59)، وكانت أعلى درجة موافقة للفقرة رقم (10) التي نصت على أن (التعرف على جميع الإجراءات المطلوبة بالعمل) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (5.52)، بينما تمثلت أقل درجة موافقة في الفقرة (3) والتي نصت (تتفرد الادارة العليا باتخاذ القرارات دون الرجوع للعاملين) بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.75) وقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد زاد عن القيمة (2) مما يعني ان هناك اتجاهاً ايجابياً نحو هذا المتغير من وجهة نظر أفراد العينة.

رابعاً: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: العلاقة بين الحوافز المادية والإبداع الإداري:

الفرضية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة قيد البحث. تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لاختبار العلاقة بين متوسط درجات الحوافز (المتغيرات x1-x9) ومتوسط درجات الإبداع الإداري (المتغيرات y1-y10). يوضح الجدول رقم (7) النتائج:

جدول رقم (7) معامل ارتباط سبيرمان

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط (سبيرمان)	مستوى الدلالة P-Value
الحوافز المادية	الإبداع الإداري	0.404	0.027

بما أن مستوى الدلالة (p-value) البالغ 0.027 أقل من مستوى الدلالة المعنوية المحدد (0.05)، فإنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة قيد البحث. هذا يعني أن التغيرات في الحوافز المادية ترتبط بشكل كبير بالتغيرات في مستوى الإبداع الإداري في هذه العينة. مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي كلما زادت الحوافز المادية، زاد الإبداع الإداري.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: تأثير العوامل الديموغرافية على الإبداع الإداري.

المتغير الديموغرافي: الجنس.

1- المتغير الديموغرافي: الجنس وتأثيره على الحوافز المطبقة:

جدول رقم (8) التأثير على الحوافز المطبقة

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الحوافز المطبقة	كروسكال واليس	0.456	0.557

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المطبقة تعزى لـ "الجنس" عند مستوى دلالة 0.05.. وهذا يعني أن الجنس لا يؤثر على الحوافز المطبقة.

2- المتغير الديموغرافي: الجنس وتأثيره على الابداع الاداري:

جدول رقم (9) يوضح التأثير على الابداع الاداري

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الابداع الاداري	كروسكال واليس	0.616	0.433

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الابداع الاداري تعزى لـ "الجنس" عند مستوى دلالة 0.05.. وهذا يعني أن الجنس لا يؤثر على الابداع الاداري.
المتغير الديموغرافي: العمر.

2- المتغير الديموغرافي: العمر وتأثيره على الحوافز المطبقة:

جدول رقم (10) يوضح التأثير على الحوافز المطبقة

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الحوافز المطبقة	كروسكال واليس	7.739	0.052

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المطبقة تعزى لـ "العمر" عند مستوى دلالة 0.05.. وهذا يعني أن العمر لا يؤثر على الحوافز المطبقة.
2- المتغير الديموغرافي: العمر وتأثيره على الابداع الاداري:

جدول رقم (11) يوضح التأثير على الابداع الاداري

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الابداع الاداري	كروسكال واليس	0.953	0.336

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الابداع الاداري تعزى لـ "العمر" عند مستوى دلالة 0.05.. وهذا يعني أن العمر لا يؤثر على الابداع الاداري.
المتغير الديموغرافي: المؤهل العلمي.

1- المتغير الديموغرافي: المؤهل العلمي وتأثيره على الحوافز المطبقة:

جدول رقم (12) التأثير على الحوافز المطبقة

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الحوافز المطبقة	كروسكال واليس	6.675	0.083

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المطبقة تعزى لـ " المؤهل العلمي" عند مستوى دلالة 0.05.. وهذا يعني أن المؤهل العلمي لا يؤثر على الحوافز المطبقة.

2- المتغير الديموغرافي: المؤهل العلمي وتأثيره على الابداع الاداري:

جدول رقم (13) يوضح التأثير على الابداع الاداري

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الابداع الاداري	كروسكال واليس	1.663	0.645

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الابداع الاداري تعزى لـ " المؤهل العلمي" عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على الابداع الاداري.

المتغير الديموغرافي: سنوات الخبرة.

1- المتغير الديموغرافي: سنوات الخبرة وتأثيره على الحوافز المطبقة:

جدول رقم (14) يوضح التأثير على الحوافز المطبقة

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الحوافز المطبقة	كروسكال واليس	5.956	0.114

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المطبقة تعزى لـ " سنوات الخبرة" عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يعني أن سنوات الخبرة لا يؤثر على الحوافز المطبقة.

2- المتغير الديموغرافي: سنوات الخبرة وتأثيره على الابداع الاداري:

جدول رقم (15) يوضح التأثير على الابداع الاداري

المتغير التابع	الاختبار الاحصائي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة P-Value
الابداع الاداري	كروسكال واليس	3.044	0.385

التعليق: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الابداع الاداري تعزى لـ " سنوات الخبرة" عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يعني أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على الابداع الاداري.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: أيهما أكثر تأثيراً الحوافز المادية أم المعنوية على الإبداع الإداري.
أيهما أكثر تأثيراً الحوافز المادية أم المعنوية على الإبداع الإداري. يوضح الجدول رقم (16) النتائج:

جدول رقم (16) يوضح معامل ارتباط سبيرمان

نوع الحافز والابداع الاداري	معامل الارتباط (سبيرمان)	مستوى الدلالة P-Value
الحوافز المادية والابداع الاداري	0.493	0.006
الحوافز المعنوية والابداع الاداري	0.614	0.096

التعليق على النتائج: الحوافز المادية لها تأثير أقوى على الإبداع الإداري (معامل الارتباط $= 0.493$) مقارنة بالحوافز المعنوية (0.096). أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري عند مستوى 0.05 . والعلاقة طردية: زيادة الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري. ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإبداع الإداري.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

- 1) أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري (معامل ارتباط سبيرمان $= 0.493$ ، مستوى الدلالة $= 0.006$). هذا يعني أن زيادة الحوافز المادية ترتبط بزيادة في مستوى الإبداع الإداري.
- 2) لم تظهر التحليلات الإحصائية (باستخدام اختبار كروسكال واليس) فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات الحوافز المطبقة أو الإبداع الإداري تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). هذا يشير إلى أن هذه العوامل الديموغرافية لا تؤثر بشكل معنوي على مستوى الحوافز المطبقة أو الإبداع الإداري في هذه الدراسة.

(3) أظهر التحليل أن الحوافز المادية لها تأثير أقوى وذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري (معامل ارتباط سبيرمان = 0.493، مستوى الدلالة = 0.006) مقارنة بالحوافز المعنوية. بينما لم تظهر للحوافز المعنوية علاقة ذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري (معامل ارتباط سبيرمان = 0.096، مستوى الدلالة = 0.614).

ثانياً: التوصيات:

- بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، تم التوصل الى التوصيات التالية:
- (1) تعزيز الحوافز المادية: نظراً للعلاقة الطردية والقوية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري، يوصى بضرورة مراجعة وتطوير أنظمة الحوافز المادية في المؤسسة لضمان فعاليتها في تحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع. يمكن أن يشمل ذلك المكافآت المالية، الزيادات في الرواتب، أو أي مزايا مادية أخرى.
 - (2) إعادة تقييم دور الحوافز المعنوية: على الرغم من أن الحوافز المعنوية لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في هذه الدراسة، إلا أنه لا يمكن إغفال أهميتها بشكل عام. يوصى بإجراء دراسات مستقبلية أعمق لفهم كيفية تفعيل دور الحوافز المعنوية بشكل أفضل، أو ربما إعادة تقييم طرق قياسها في الدراسات المستقبلية.
 - (3) التركيز على الحوافز بغض النظر عن العوامل الديموغرافية: بما أن العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الحوافز أو الإبداع الإداري، يمكن للمؤسسة تصميم برامج حوافز شاملة لا تستهدف فئات ديموغرافية معينة، بل تركز على تحفيز جميع الموظفين على حد سواء.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- السنة الشريفة.
- 1- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل، عمان، 2007
- 2- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، مفهومه - تدريبه، ط1، دار الفكر، عمان، 2002
- 3- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004
- 4- حنفي عبدا لغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2007.
- 5- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع ، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2009.
- 6- سناء محمد سليمان، كيف نربي أنفسنا والأبناء من أجل تنمية الإبداع ، ط1 ، دار عالم الكتب ، القاهرة 2005.
- 7- العميان، محمود سليمان العميان، السلوك التنظيم في منظمات الأعمال ' ط3، دار وائل، عمان، 2013.
- 8- المهدي الطاهر غنية وآخرون، البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية الأسس والمفاهيم والمناهج، المكتب الوطني للبحث والتطوير، طرابلس، 2005.
- 9- فاروق، السيد عثمان، سيكولوجية الإبداع، ط1، مؤسسة طيبة، القاهرة ، 2010.
- 10- محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان ، 2000.
- 11- عبد الفتاح عبد الحميد المغرب، الأصول العلمية لإدارة الاعمال، المكتبة العصرية، المنصورة ، 2001.

12- منصور، طاهر، الخفاجي، نعمة، نظرية المنظمة - مدخل العمليات، دار اليازوري ، عمان ، 2010.

13- الموسوي ، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ط1 ، دار مجدلاوى ، عمان '2004.

ثانياً: المجالات العلمية والدوريات:

1- محمد محمود السيد، العوامل المؤثرة على تنمية القدرات الإبداعية، (المجلة العلمية لجامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة ، مجلد العدد الثالث ، القاهرة ، 2003 .

2- سالم القحطاني، المعوقات التنظيمية للإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، (مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني ، جدة ، 2003 .

3- سامي عبد العزيز، الابتكار والتحديث كمدخل لتنمية المنظمات، (المجلة العلمية لجامعة عين شمس للاقتصاد والتجارة ، مجلد العدد الأول ، القاهرة ، 2001).

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1- ناصر أحمد الحبشي، نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، ليبيا، 2002).

2- تركي عبد الرحمن الحقبان ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية، 1997).