

أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية

الدكتورة بلخضر مسعودة

جامعة باجي مختار عنابة

الجزائر

bellakhdar1@yahoo.fr

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حوافز العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية قامت الباحثة بإستطلاع آراء 136 عاملا، بإستخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات إعتقادا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أجل تحليل النتائج تم الإعتداد على التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل التباين للإندجار، الإندجار المتعدد، إختبار T-test وتحليل التباين الأحادي. وكان من أهم نتائج الدراسة مايلي:

-عدم تسجيل أثر ذو دلالة معنوية لكل من الأجر، المكافآت، الترقية، الاستقرار الوظيفي، الإعتراض بأهمية العامل، التمكين والتدريب على عناصر السلوك الإبداعي.

- أظهرت نتائج الدراسة تسجيل فروق ذات دلالة معنوية في إتجاهات المبحوثين نحو عناصر السلوك الإبداعي ترجع لمتغير الأقدمية.

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بحوافز العمل وتشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة وخلق ثقافة تعزيزا للإبداع.

#### RESUME :

Cette étude a pour objectif l'évaluation de l'impact de la motivation sur le comportement créative dans l'entreprise. A cet effet le chercheur a réalisé une enquête sur un échantillon de 136 employés. Un questionnaire a été utilisé pour recueillir des données qui ont été ensuite analysées par le programme SPSS. Les principaux résultats auxquels a abouti notre étude sont:

-Absence d'effet à caractère morale des variables salaire, primes, promotion, stabilité de l'emploi, importance du travailleur, l'autonomisation et apprentissage sur la créativité.

-Constataion d'écarts à significations morale dans l'orientation des interviewés vers le comportement créative et qui reviennent à la variable expérience professionnelle.

Sur la base de ces résultats nous concluons qu'il y a une nécessité de prise en charge de la motivation des ressources humaines afin de mieux contribuer à renforcer la créativité au sein de l'entreprise..

#### مقدمة:

يرتبط نجاح المنظمة بكفاءة المورد البشري باعتباره العنصر الفعال في استخدام مواردها حيث تعتمد هذه الأخيرة في تعظيم نتائجها على قدرتها على توجيه سلوكه نحو تحقيق أهدافها، فتبني المنظمة لمجموعة من الحوافز وربطها بإنجازاته من شأنه أن يشجعه على أن يكون أداة بأفضل صورة ممكنة، وهناك دراسات عديدة بينت أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص فقد اتجه الكثيرون لتطبيق مفهوم الإبداع الذي ظهر منذ عدة سنوات كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة، فهو تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب، ويتضمن عملية إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة، وبسبب أهميته وحاجة المنظمات له تبرز أهمية تفعيل تحفيزات تشجع عليه وتعززه داخل التنظيم.

## مشكلة الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي من الدراسة في محاولة معرفة أثر حوافز العمل على عناصر السلوك الإبداعي للعاملين المتمثلة في "الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والمخاطرة"، ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو أثر حوافز العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟" في محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى توفر حوافز العمل حسب آراء المبحوثين بالمؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى ممارسة السلوك الإبداعي من خلال توفر عناصره لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة؟

## أهمية الدراسة:

✓ تبرز أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع حوافز العمل من خلال استعراض أهم أبعاده المتمثلة في الأجر، العلاوات، المكافآت، الخدمات، الترقية، الإستقرار الوظيفي، الإعتراف بأهمية العامل، التمكين، التدريب والقيادة، فقد كشفت النظريات الحديثة في المجالات السلوكية والإدارية أن الحوافز تؤدي إلى رفع مستويات الدافعية لدى الأفراد من خلال فهم حاجاتهم المادية والمعنوية للتأثير على سلوكهم نحو إشباعها بما يخدم أهداف التنظيم؛

✓ تبرز أهمية الدراسة في التعرف على عناصر السلوك الإبداعي لدى العاملين ومدى توفر الاستعداد للتغيير والتكيف مع كل ما هو جديد؛

✓ كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة معرفة أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين على مستوى المؤسسات محل الدراسة من خلال مساءلة موردها البشري للتوصل إلى الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها كقاعدة لتنمية الإبداع على مستواها.

## أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مستوى توفر كل من الأجر، العلاوات، المكافآت، الخدمات، الترقية، الإستقرار الوظيفي، الإعتراف بأهمية العامل، التمكين، التدريب، القيادة كمحفزات حسب آراء المبحوثين بالمؤسسات المدروسة؛
- 2- التعرف على مستوى توفر عناصر السلوك الإبداعي من خلال توفر عناصره المتمثلة في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والمخاطرة، حسب آراء المبحوثين بالمؤسسات المدروسة؛
- 3- معرفة أثر حوافز العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات المدروسة؛
- 4- معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية على السلوك الإبداعي للعاملين والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المنصب الإداري، والأقدمية؛
- 5- تقديم توصيات للباحثين ولتتخذ القرار بالمؤسسات المدروسة.

## فرضيات الدراسة:

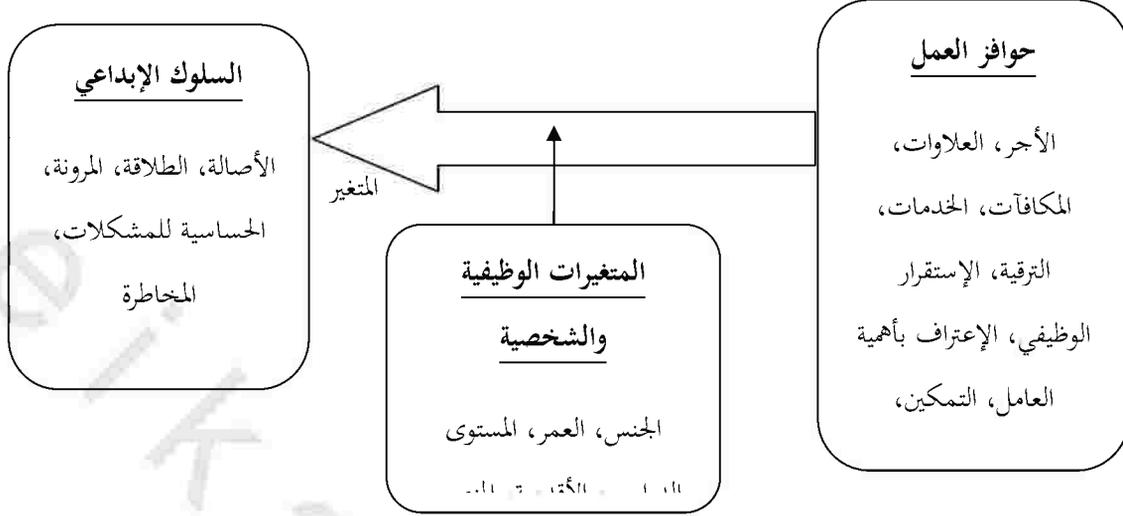
✓ **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوافز العمل المتمثلة في الأجر، العلاوات، المكافآت، الخدمات، الترقية، الإستقرار الوظيفي، الإعتراف بأهمية العامل، التمكين، التدريب والقيادة على السلوك الإبداعي للعاملين.

✓ **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو ممارسة السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية والمنصب)

### نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



### التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

- الأجر: المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء جهده البدني والفكري والنفسي والذي يتقاضاه مقابل العمل (Roman Bernard, 2010: 06)
- العلاوات: عبارة عن تعويض مالي يدفع للعامل، يقدر بطريقة علمية تشمل كافة شرائح العاملين ودرجاتهم الوظيفية مثل علاوة النقل، علاوة الزوجة والأولاد، علاوة المهمة، علاوة الخطر... الخ (صالح، 2004 : 179)
- المكافآت: مبلغ مالي يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق وفر في مجال ما ولا يمكن القول بأن المكافآت تمثل حافزا على العمل إلا ربطت بالإنتاج بمعنى أن أساس منحها هو كفاءة ونشاط العامل في عمله (عقيلي، 1996: 308)
- الخدمات: تسمى بحوافز الخدمات الاجتماعية ويقصد بها مجموعة من الخدمات التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتقدم هذه الخدمات دون مقابل مادي أو بمقابل بسيط وأهمها خدمة التأمين، النقل، الإطعام، خدمات طبية، نشاطات ترفيهية وثقافية (IVANCEVICH, 2002: 377)
- الترقية: تعني نقل العامل من عمل أو وظيفة ذات مسؤوليات محدودة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مستويات أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري (الموسوي، 2004: 206)
- الإعترا ف بالعامل: يعد من الحوافز المعنوية من الأمثلة التطبيقية لهذا الأسلوب تسمية الموظف المثالي، المشاركة في القرارات، أوسمة شكر، منح إجازات إستجمام مدفوعة الأجر (القيوتي، 2003: 56)

- التمكين: منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة، اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية بهدف التحسين المستمر للأداء التنظيمي (Conger and Kanungo, 1988: 82)
  - التدريب: مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة لتزويد العاملين بالمعارف وتحسين مهاراتهم وتغيير سلوكهم (Meignant, 1995: 320)
  - القيادة: النشاط الذي يمارس للتأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وبذل المزيد من الجهد المبدع (اللوزي، 2003: 61)
  - الطلاقة: تمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة.
  - المرونة: تمثل القدرة على تغيير طريقة التفكير نحو المشكلة والنظر إليها من زوايا مختلفة ومتعددة.
  - الأصالة: تعني القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار.
  - الحساسية للمشكلات: تمثل القدرة على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حلول.
  - المخاطرة: تعني المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول لها (الزعيبي، 2006: 47)
- أولا- الاطار النظري والدراسات السابقة:**
- 1- حوافز العمل:**
- يقصد بحوافز العمل الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها وإستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات (العديلي، 2005: 92)، وهي مجموعة من الإجراءات والنظم ذات طبيعة مادية ومعنوية تطبق على العاملين لإثارة حاجاتهم من خلال القيام بالعمل بكفاءة تحقيقاً لأهداف المنظمة (عقيلي، 1996: 305) وتشير الدراسات إلى أن الإهتمام بالحوافز 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:
- إزدياد حدة المنافسة بين المنظمات على المورد البشري؛
  - تزايد إهتمام الباحثين بالوسائل التحفيزية وإعتمادها موضوعاً لدراساتهم قصد التوصل إلى فهم العوامل المؤثرة في نجاحها؛
  - تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءتها وقدرتها على البقاء والإستمرار؛
  - زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى إستخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات؛
  - زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الإتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للإنتقال إلى مجتمعات أخرى مستخدمة في ذلك تحفيزات مادية وأخرى معنوية لخلق الرغبة للعمل خارج دولتهم.
- 1-1- أهمية حوافز العمل وأهدافها:** إزداد الإهتمام بتحفيز المورد البشري للأسباب التالية:

- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لإرتباطها بمجموعة من العوامل النفسية، الإجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة؛

- الرغبة في تحسين أداء المورد البشري ورفع كفاءته بما يكفل تحقيق الأهداف؛

- تأثير الحوافز على الأفراد وتوجهاتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحديد مدى الإستمرارية في إتباع أسلوب وسلوك معين؛

- تعدد الحوافز مقوما أساسيا لوجود الإبداع وتنميته من خلال تفعيل ممارسات وظيفية تغرس الإبداع كهدف متحدد ويكون ذلك من خلال حوافز مشجعة تعمق إيمان العاملين به (القريوتي، زويلف، 1993: 197).

بصفة عامة فإن الحوافز تهدف إلى تحقيق هدفين "هدف إقتصادي وهدف معنوي"

✓ **الهدف الإقتصادي:** حيث أن العملية التحفيزية يجب أن تنعكس آثارها على المنظمة وعلى العاملين معا، إذ تسعى المنظمة إلى الحرص على الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحسين منتجاتها ونوعيتها مما ينعكس إيجابا عليها وعلى العاملين.

✓ **الهدف المعنوي:** يتعلق بالعامل بصفة مباشرة باعتباره المستهدف من العملية التحفيزية إذ لا بد أن تحقق الحوافز الإشباع للعاملين مما يؤثر على سلوكهم وعلى إستجاباتهم لأهداف المنظمة.

**2-1- أنواع حوافز العمل:** تعددت تقسيمات الحوافز نظرا لتعدد أسس التصنيف وسيتم التعرف على أهم هذه الأسس.

أ- **تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها:** تقسم حسب طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية كالآتي:

✓ **الحوافز المادية:** يأخذ هذا النوع من الحوافز صورا كثيرة ابتداء من الأجر، المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والعطل مدفوعة الأجر، ويلعب هذا النوع من التحفيز دورا مهما في اشباع حاجات الفرد الأساسية.

✓ **الحوافز المعنوية:** تشمل كل المحفزات ذات الجانب غير المادي كفرص التطور الوظيفي، المساهمة في التسيير، المشاركة في إعداد الخطط والبرامج، منح أوسمة للعامل... (دادى عدون، 2004: 77)

ب- **تقسيم الحوافز حسب الجهة المستفيدة منها:** تقسم حسب هذا الأساس إلى حوافز فردية وأخرى جماعية كالآتي:

✓ **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة للموظف الأفضل أداءا، وهي موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بينهم.

✓ **الحوافز الجماعية:** تهدف إلى تعزيز روح الفريق وتشجيع التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، ومن شأن هذا النوع من الحوافز إشاعة روح التعاون بدلا من روح التنافس والصراع (Pujol, 2003: 182)

ج - **تقسيم الحوافز حسب المصدر:** تقسم حسب هذا الأساس إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية كمايلي:

✓ **الحوافز الداخلية:** تكمن أهمية الحوافز الداخلي في طبيعة العمل الذي يؤديه العامل من حيث تعقد المهام، درجة المسؤولية الممنوحة للعامل ومدى توافقه مع قدراته وطموحاته.

✓ الحوافز الخارجية: تمثل تلك الحوافز التي لها علاقة بالظروف المحيطة بالعمل وليس بالعمل نفسه، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز الأجر، المكافآت، ظروف العمل المادية.. (Pujol, 2003: 182)

د- تقسيم الحوافز على أساس إمكانية توفرها: تقسم وفق هذا المعيار إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة كمايلي:

✓ الحوافز المباشرة: تسمى بالحوافز الخاصة وهي ضرورية لتحفيز الفرد ولإغرائه بالمساهمة في خدمة أهداف المنظمة مثل العائد المادي، ظروف العمل، مدى إشباع المثاليات للعامل، فرص النمو الوظيفي... إلخ

✓ الحوافز غير مباشرة: تسمى أيضا بالحوافز العامة ولا يتم التعرف على هذا النوع من الحوافز إلا من خلال آثارها ونتائجها وقد لا يمكن توفيرها بصورة قاطعة أو واضحة وتمثل في التوافق بين زملاء العمل، الأمن الاجتماعي، المشاركة، حرية التعبير... إلخ (عبد الوهاب، 1975: 282)

هـ- تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء: تصنف وفق هذا الأساس إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كالآتي:

✓ الحوافز الايجابية: يستخدم هذا النوع من التحفيز كمكافأة لسلوك ايجابي وللتشجيع على اكتسابه وتمثل في الحوافز النقدية، الأمن والاستقرار في العمل، المدح والثناء، المشاركة في القرارات... إلخ

✓ الحوافز السلبية: تتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل نحو الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ، الانذار، خفض الأجر، حجب الترقية.. (المغربي، 2004: 135)

## 2- السلوك الإبداعي:

يعرف السلوك الابداعي بأنه التصرف المنفرد الذي يمارسه العامل الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه منتج جديد أو خدمة جديدة فهو السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك ابداعا في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل وقد سعى العديد من الباحثين أمثال " ايتلي وأوكفي" إلى توصيف وبلورة مفهوم السلوك الإبداعي من خلال تحديد السلوكيات أو الممارسات الآتية:

✓ تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة؛

✓ استخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل؛

✓ رفض الرتابة في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير؛

✓ القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل؛

✓ المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر؛

✓ حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية (الأحمد، 2008: 64).

2-1- عناصر السلوك الإبداعي: تعددت تصنيفات الباحثين حول تحديد عناصر الإبداع التي تعد عوامل ضرورية وشرطا أساسيا لوجوده، ويتفق أغلبهم على عوامل تتمثل في:

- الطلاقة: تمثل الطلاقة القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، ويوجد ثلاثة أنواع من الطلاقة تتمثل في الطلاقة الفكرية، الطلاقة الترابطية والطلاقة التعبيرية.

- المرونة: يقصد بالمرونة قدرة العامل على تغيير طريقة تفكيره ووجهة نظره نحو المشكلة وعدم تبني طريقة تفكير موحدة وجامدة، ويميز بين نوعين من المرونة العفوية والتكيفية.

- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها.
- الحساسية للمشكلات: تمثل قدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبين هذه المشكلة واقتراح حلول لها.
- المخاطرة: يقصد بها أخذ الشخص زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول لها واستعداده لتحمل المخاطر الناتجة عنها ( الزعبي، 2006: 47-48)

- 2-2- مراحل العملية الإبداعية: ظهرت عدة نماذج لتعداد مراحل الإبداع تمثل أهمها في نموذج والاس 1926، وحسبه فإن العملية الإبداعية تقسم إلى خمسة مراحل أساسية، هي كالآتي:
- ✓ مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.
  - ✓ مرحلة الإعداد: عملية جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
  - ✓ مرحلة الاحتضان: تتداخل خلالها عوامل شعورية ولاشعورية في شخصية المبدع.
  - ✓ مرحلة الإلهام: تعبر عن ظهور الفكرة الجوهرية، حيث يتمكن الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

- ✓ مرحلة التحقق: تشمل عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة (بطرس وعبوي، 2006: 42)
- إن الإبداع عملية ليست عفوية ولا تأتي فجأة، بل تمر بمراحل مختلفة ويتفق الباحثون على أنها تمر بمرحلة التفكير في المشكلة فمرحلة البحث عن الحلول من خلال تفاعل الأفكار في ذهن المبدع، وأخيراً مرحلة خروج الفكرة والتحقق منها، كما تجدر الإشارة إلى أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق الخطوات السابق ذكرها فهذه المراحل هي مراحل متداخلة ومتشابكة فيما بينها، كما أنها ليست بالعملية العقلانية التي يمكن للمؤسسة توجيهها والتحكم فيها، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

- الدراسات السابقة: فيما يلي استعراض لبعض الدراسات المتعلقة بالحوافز وبالإبداع كالآتي:
- أ-الدراسات المتعلقة بالحوافز: في دراسة (اللوزي: 1995) بعنوان "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل" استهدفت التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية بالأردن، وأثر كل من الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة والخبرة نحو حوافز العمل الممنوحة لهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (532) موظفا يعملون في المؤسسات الحكومية الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية وجاءت نتائج الدراسة لتشير إلى أن اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل الممنوحة سجلت اتجاهات إيجابية بشكل عام، وكانت أعلاها فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة ومحتواها، في حين كان أدناها في مجال حوافز بيئة العمل الإدارية والحوافز المادية.

- دراسة قام بها GENES لمعرفة تأثير الحوافز المعنوية على عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة علاقتها بالرضا وأثرها على دوران العمل في شركات تصنيع الجرارات الزراعية حيث بلغت العينة (615) مبحوث، وقد أظهرت النتائج ان الحوافز المعنوية لها اثر ابلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم 2000 دولار شهريا، في حين تؤدي الحوافز المادية دورا ابلغ لمن دخولهم دون ذلك، كما اظهرت النتائج وجود علاقة بين معدل دوران العمل ومستوى المشاركة بالقرارات التي ينظر اليها بعض المهندسين بأنها أكثر أهمية من الحوافز المادية (عبد الباسط، الحمادي، 2009:

-دراسة (الوالتلي: 2006) بعنوان "دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء بالمستشفيات العسكرية بسلطنة عمان"، هدفت إلى معرفة مدى توفر الحوافز للأطباء وأكثرها أهمية بالنسبة لهم وكذلك مدى فعاليتها عليهم، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه وجد أن أهم الحوافز لدى الأطباء كانت المكافآت المالية، والانتدابات الخارجية أما أهم الحوافز المعنوية فكانت الترقيات، الشناء الكتابي، والأوسمة

-دراسة (شراب: 2007) بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين"، حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات التحفيز ومدى استخدام القدرات وروح التنافس بين الموظفين والحوافز الأكثر تفضيلاً، وضم مجتمع الدراسة موظفي أربعة بلديات في قطاع غزة يشغلون وظيفتي رئيس قسم ومدير إدارة حيث تقدر عينة الدراسة بـ (228) مبحوثاً، ومن بين أهم نتائج الدراسة أن تأثير التحفيز المادي على أداء الموظفين ضعيف وغير كاف، ولا يشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً العلاوات والمكافآت

ب- **الدراسات المتعلقة بالإبداع:** هدفت دراسة (Carmen: 2006) إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية، وبإجراء دراسة استقصائية على 670 ابتكار وضعتها الشركات الإسبانية في القطاع الصناعي، وتوصلت إلى أن ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي في الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية.

- دراسة (نعساني: 2008) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع، وشمل مجتمع البحث مجموعة من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربعة للقيادة التحويلية والإبداع.

- دراسة (المشوط: 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكلة التنظيمي والتدريب، والمشاركة في القرارات، والحوافز والمكافآت على الإبداع، وعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.

- دراسة ( بلخضر: 2015) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحفيز المورد البشري على الإبداع بالمؤسسة حيث إشمطت العينة على 203 عاملاً توزعوا بخمس مؤسسات وكان أبرز نتائج الدراسة توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل لا يؤدي إلى إشباع حاجيات الأفراد، كما تم تسجيل مستويات تراوحت بين المرتفع والمتوسط لعناصر العملية الإبداعية والتي يتأثر كل منها بنوع معين من الحوافز دون الآخر.

#### ثانياً- الدراسة الميدانية:

**منهج البحث المستخدم:** اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من حوافز العمل وبالسلوك الإبداعي والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى كل من مؤسسة "مارينا لأشغال البناء مؤسسة Beton للشرق، ومؤسسة Decopa للطحن والتعليب"، والتي تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم الإعتماد على

أسلوب المسح الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (140) مبحوثاً وزعت عليهم استمارات واسترجع منها 136 نسبة رد تقدر ب (97.14%)، والجدول التالي يوضح توزيع عدد المبحوثين بكل مؤسسة كالآتي:

الجدول رقم (01): عدد المبحوثين وتوزيعهم بالمؤسسات محل الدراسة

| إسم المؤسسة                 | الاستمارات الموزعة | الإستمارات الصالحة للتحليل |
|-----------------------------|--------------------|----------------------------|
| مارينا لأشغال البناء        | 50                 | 48                         |
| مؤسسة Beton للشرق           | 40                 | 40                         |
| مؤسسة DECOPA للطحن والتعليب | 50                 | 48                         |
| <b>المجموع الكلي</b>        | <b>140</b>         | <b>136</b>                 |

المصدر: من إعداد الباحثة

#### أداة الدراسة:

تم استخدام استمارة بهدف معرفة أثر حوافز العمل على السلوك الإبداعي للعاملين حيث قسمت إلى 03 أجزاء، يتعلق الجزء الأول بمختلف الخصائص الوظيفية والشخصية حول مفردات الدراسة، أما الجزء الثاني فخصص للمتغير المستقل من خلال أبعاده التي تمثلت في " الأجر، العلاوات، المكافآت، الخدمات، الترقية، الإستقرار الوظيفي، الإعتراف بأهمية العامل، التمكين، التدريب والقيادة"، أما الجزء الثالث فخصص لعناصر السلوك المبدع المتمثلة في "الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وبعد المخاطرة"، وقد تم الاعتماد في المحورين الأخيرين على مقياس ليكرت الخماسي الذي تتفاوت أوزانه حسب درجة الموافقة على كل فقرة.

صدق الأداة وثباتها: للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل كرونباخ- ألفا لكل بعد من أبعاد الدراسة وكانت قيم الثبات مرتفعة ويبين الجدول رقم (02) ذلك كالآتي:

جدول رقم (02): ثبات الإتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب كرونباخ-الفا

| متغيرات الدراسة   | ابعاد متغيرات الدراسة | معامل كرونباخ الفا |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| أبعاد حوافز العمل | الاجر                 | 0.949              |
|                   | العلاوات              | 0.952              |
|                   | المكافآت              | 0.812              |
|                   | الخدمات               | 0.745              |
|                   | الترقية               | 0.880              |
|                   | الاستقرار الوظيفي     | 0.740              |
|                   | الإعتراف بالعامل      | 0.808              |
|                   | التمكين               | 0.992              |

|  |                       |                    |
|--|-----------------------|--------------------|
| 0.997                                      | التدريب               |                    |
| 0.936                                      | القيادة               |                    |
| <b>0.751</b> الدرجة الكلية لحوافز العمل    |                       |                    |
| متغيرات الدراسة                            | ابعاد متغيرات الدراسة | معامل كرونباخ الفا |
| أبعاد<br>السلوك<br>الإبداعي                | الطلاقة               | 0.961              |
|  | المرونة               | 0.945              |
|  | الأصالة               | 0.986              |
|  | الحساسية للمشكلات     | 0.969              |
|  | المخاطرة              | 0.935              |
| <b>0.744</b> الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي |                       |                    |
| <b>0.757</b> الدرجة الكلية للاستمارة       |                       |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن جميع معاملات الثبات كانت أعلى من (0.70)، فبالنسبة للمتغير المستقل فقد تم تسجيل نسبة ثبات لمحور حوافز العمل تقدر بـ (0.751) وقد سجل بعد التدريب أعلى نسبة قدرت بـ (0.997)، أما أقل نسبة ثبات فقد سجلت في بعد الخدمات بـ (0.745)، وفيما يخص المتغير التابع وهو السلوك الإبداعي فقد سجلت أبعاده مجتمعة درجة ثبات قدرت بـ (0.644)، وكان أكثرها إرتفاعاً بعدي الأصالة والحساسية للمشكلات بـ (0.986) و(0.969) لكل منهما على التوالي، في حين سجل بعد المخاطرة أقل قيمة بـ (0.935). وبصفة عامة فإن نسبة ثبات أداة الدراسة تعد مرتفعة حيث تم تسجيل قيمة (0.757) كمعامل ثبات لجميع محاور الإستمارة وهي أكبر من (0.60) والتي تعد مقبولة في مجال البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، وبالتالي فإن جميع القيم تعد مرتفعة وصالحة للدراسة.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

إن اختيار الأسلوب المناسب للتحليل يزيد من قدرة الباحث على تفسير المتغيرات المؤثرة في الظاهرة، لاسيما وإن كان عددها كبيرا والوقوف على مدى جوهرية هذا التأثير وتأتي مرحلة التحليل بعد عملية جمع البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بالكمبيوتر بهدف اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss20 لتحليل الإستمارة والحصول على مخرجات لجميع محاورها حيث تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل كرونباخ-ألfa للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة والتحقق من صلاحية الدراسة؛
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص الباحثين والتعرف على السياق الميداني للدراسة؛
- 3- تحليل التباين للإتحاد للتأكد من مدى صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛

- 4- تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التحفيز المادي والتحفيز المعنوي بمختلف أبعادهما على الإبداع بالمؤسسات محل الدراسة؛
- 5- إختبار T-test لدراسة الفروق في تصورات الباحثين إزاء التحفيز والإبداع فيما يتعلق بمتغير الجنس؛
- 6- تحليل التباين الأحادي One-Anova لإختبار الفروق في تصورات الباحثين نحو السلوك الإبداعي والتي تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية والمتمثلة في العمر، المستوى الدراسي، المنصب، والأقدمية؛
- 7- إختبار LSD للمقارنات البعدية في حال وجود فروق في الخصائص الشخصية والوظيفية بهدف معرفة مصدر هذه الإختلافات.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ-خصائص عينة الدراسة: الجدول رقم (03) يوضح خصائص المجتمع المدروس والمتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية كالآتي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

| متغيرات الدراسة | مستويات المتغير | العدد | النسبة % |
|-----------------|-----------------|-------|----------|
| الجنس           | ذكر             | 100   | 73.5     |
|                 | أنثى            | 36    | 26.5     |
| العمر           | أقل من 30 سنة   | 27    | 19.9     |
|                 | 30-40 سنة       | 52    | 38.2     |
|                 | 41 - 50 سنة     | 40    | 29.4     |
|                 | 51 سنة فأكثر    | 17    | 12.5     |
| المستوى الدراسي | ثانوية فأقل     | 39    | 28.7     |
|                 | دبلوم           | 30    | 22.1     |
|                 | جامعي           | 65    | 47.8     |
|                 | دراسات عليا     | 2     | 1.5      |
| المنصب          | إطار            | 13    | 9.6      |
|                 | عون إدارة       | 50    | 36.8     |
|                 | عامل منفذ       | 73    | 53.7     |
| الأقدمية        | أقل من 5 سنوات  | 29    | 21.3     |
|                 | 05-10 سنوات     | 55    | 40.4     |
|                 | 11 - 16 سنة     | 29    | 21.3     |
|                 | 17 - 22 سنة     | 21    | 15.4     |
|                 | أكثر من 22 سنة  | 2     | 1.5      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث مثلت (73.5%)، وبالنسبة لمتغير العمر فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 بـ (38.2%)، أما متغير المستوى الدراسي فقد كانت أعلى نسبة للجامعيين، وبالنسبة لمتغير المنصب تم تسجيل نسبة (53.7%) لفئة العمال المنفذين، أما متغير الأقدمية فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح خبرتهم من 05-10 سنة.

ب - الإجابة عن أسئلة الدراسة:

-السؤال الأول: مفاده "ما مدى توفر حوافز العمل حسب آراء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة"، للإجابة عليه فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل، والتي تم تفسيرها، على النحو التالي:

| مرتفع        | متوسط              | منخفض       |
|--------------|--------------------|-------------|
| من 3.5 فأعلى | أعلى من 2.5 - 3.49 | 2.5 فما دون |

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول حوافز العمل

| أبعاد حوافز العمل | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | المستوى |
|-------------------|---------------|-------------------|--------------|---------|
| الأجر             | 2.14          | 1.18              | 9            | منخفض   |
| العلاوات          | 2.72          | 1.18              | 6            | متوسط   |
| المكافآت          | 2.21          | 1.07              | 8            | منخفض   |
| الخدمات           | 2.33          | 0.85              | 7            | منخفض   |
| الترقية           | 3.35          | 0.96              | 2            | متوسط   |
| الاستقرار الوظيفي | 0.98          | 1.00              | 10           | منخفض   |
| الاعتراف بالعامل  | 3.24          | 1.05              | 3            | متوسط   |
| التمكين           | 2.95          | 1.18              | 5            | متوسط   |
| التدريب           | 4.03          | 0.71              | 1            | مرتفع   |
| القيادة           | 3.23          | 1.18              | 4            | متوسط   |
| الدرجة الكلية     | 2.75          | 0.44              | -            | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (04) إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد حوافز العمل كان متوسطاً حيث بلغ (2.75)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.44) وهي قيمة تقترب من الصفر والتي تدل على تقارب بين إجابات المبحوثين

وآرائهم فيما يخص هذا المحور، ويرجع سبب تسجيل هذه النتيجة إلى إنخفاض المتوسطات الحسابية لكل الإستقرار الوظيفي الذي يحتل المرتبة الأخيرة من حيث عدم توفره، يليه بعد الأجر، المكافآت والخدمات فيما سجل كل من الترقية، الإعتراف بأهمية العامل، التمكين والقيادة مستوى متوسط وقد سجل بعد التدريب المرتبة الأولى من حيث توفره بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ (4.03)، مما يشير إلى أن المؤسسات تولي إهتماما ببرامج التدريب.

بصفة عامة يلاحظ بأن التحفيز بالمؤسسات المبحوثة يؤدي إلى حد متوسط وظيفته المرتكزة على تفهم العاملين، وذلك بسبب تسجيل مستويات متواضعة لمختلف أبعاده تراوحت بين المتوسط والمنخفض، مما يشير إلى أن التحفيز لم يصل إلى درجة مشبعة للحاجات المادية والمعنوية للمبحوثين والتي تحفزهم على بذل المزيد من الجهد والعمل.

- السؤال الثاني: مفاده "ما مدى توفر عناصر السلوك الإبداعي كما يراها المبحوثون بالمؤسسات"، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول توفر عناصر السلوك الإبداعي

| أبعاد السلوك الإبداعي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | المستوى |
|-----------------------|---------------|-------------------|--------------|---------|
| الطلاقة               | 3.84          | 0.99              | 2            | مرتفع   |
| المرونة               | 4.06          | 1.00              | 1            | مرتفع   |
| الأصالة               | 3.14          | 1.41              | 4            | متوسط   |
| الحساسية للمشكلات     | 3.63          | 1.28              | 3            | مرتفع   |
| المخاطرة              | 2.28          | 1.17              | 5            | منخفض   |
| الدرجة الكلية         | 3.40          | 0.47              | -            | متوسط   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (05)، إلى أن عناصر السلوك الإبداعي متوفرة بمستوى متوسط حيث تم تسجيل (3.40) وانحراف معياري، كما يلاحظ من نفس الجدول أن بعد المرونة يحتل المرتبة الأولى مما يشير إلى وجود إستعداد لتقبل الجديد والإنفتاح على الآخرين وعلى أفكارهم وجاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية بعد الطلاقة حيث سجلت مستويات مرتفعة مما يشير إلى تمتع المبحوثين بدرجة مرتفعة بغزارة الأفكار، أما المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية فقد عادت لبعدها المخاطرة الذي يشير إلى تجنب المبادرة الفردية.

ج- اختبار فرضيات الدراسة:

تم تحديد مستوى معنوية بقيمة 5% والمقصود منها درجة الإحتمال الذي ترفض به الفرضية الصفرية والتي يرمز لها بـ  $H_0$ ، و يتم رفضها إذا كانت قيمة المعنوية المحسوبة من خلال نتائج التحليل أقل أو يساوي مستوى المعنوية المعتمدة أي 0.05.

- إختبار الفرضية الأولى: التي مفادها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوافز العمل على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسة"، ومن أجل إختبار مدى صلاحيتها للدراسة تم إخضاعها لتحليل التباين للإنحدار، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الأولى للدراسة

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|----------|----------------|--------------|----------------|------------|---------------|
| الإنحدار | 1.671          | 1            | 1.671          | 7.85       | 0.006*        |
| الخطأ    | 28.501         | 134          | 0.213          |            |               |
| المجموع  | 30.172         | 135          | -              |            |               |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05 (  $R = 0.235$ ,  $R^2 = 0.055$  )

يتبين من معطيات الجدول (06)، ثبات صحة النموذج فيما يتعلق بالفرضية الأولى حيث بلغت مستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، كما يتضح من نفس الجدول ومن خلال معامل التحديد أن أبعاد الحوافز تفسر ما مقداره 05.5% فقط من التباين في المتغير التابع وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا. ومن أجل معرفة أثر الحوافز بمختلف أبعاده على السلوك الإبداعي تم إختبار هذه العلاقة بإستخدام مقياس الإنحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر الحوافز على السلوك الإبداعي

| أبعاد حوافز العمل | A      | الخطأ المعياري | Beta   | T المحسوبة | مستوى دلالة T |
|-------------------|--------|----------------|--------|------------|---------------|
| الأجر             | 0.020  | 0.040          | 0.051  | 0.513      | 0.609         |
| العلاوات          | -0.020 | 0.087          | 0.226  | 2.50       | *0.031        |
| المكافآت          | 0.021  | 0.046          | 0.049  | 0.461      | 0.818         |
| الخدمات           | 0.123  | 0.049          | 0.223  | 2.51       | *0.013        |
| الترقية           | 0.008  | 0.045          | 0.017  | 0.189      | 0.850         |
| الاستقرار الوظيفي | -0.057 | 0.042          | -0.120 | -1.35      | 0.180         |
| الاعتراف بالعامل  | 0.045  | 0.046          | 0.101  | 0.986      | 0.326         |
| التمكين           | 0.077  | 0.086          | 0.194  | 0.903      | 0.368         |
| التدريب           | -0.001 | 0.058          | 0.228  | -0.011     | 0.463         |
| القيادة           | 0.028  | 0.037          | 0.069  | 0.736      | *0.004        |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل أو يساوي 0.05

تبين النتائج الإحصائية بالجدول (07)، ومن خلال متابعة معاملات Beta وقيم (T) أن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في العلاوات، الخدمات والقيادة تمارس أثرا ذو دلالة إحصائية على السلوك الإبداعي بتسجيل قيم احتمالية تقدر بـ (0.031)، (0.013)، (0.004) لكل منهم على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما يلاحظ أن كلا من الأجر، المكافآت، الترقية، الاستقرار الوظيفي، الاعتراف بالعامل، التمكين، والتدريب لا تمارس أي تأثير حيث تم تسجيل درجات معنوية لكل منهم أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وبناء على ذلك تقبل فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود أثر لكل من الأجر، المكافآت، الترقية، الاستقرار الوظيفي، الاعتراف بالعامل، التمكين والتدريب على السلوك الإبداعي، في حين تقبل الفرضية البديلة والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العلاوات، الخدمات والقيادة عليه.

#### - اختبار الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين"، ومن أجل اختبار صحتها تم الإعتماد على معامل T-Test لمعرفة مدى وجود فوارق تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة الى تحليل التباين الأحادي One-Anova لمعرفة الفروق التي ترجع لكل من العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية والمنصب.

جدول رقم (08): اختبار T-test للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد السلوك الإبداعي تعزى لمتغير

الجنس

| المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F المحسوبة | مستوى دلالة F | النتيجة      |
|---------|---------------|-------------------|------------|---------------|--------------|
| ذكر     | 3.39          | 0.46              | 2.07       | 0.152         | قبول الفرضية |
| أنثى    | 3.42          | 0.52              |            |               |              |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

من خلال الجدول (08) يلاحظ تسجيل مستوى دلالة مرتفع (0.152) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس نحو السلوك الإبداعي. والجدول التالي يدرس الفروق التي تعزى لباقي المتغيرات المتمثلة في العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية والمنصب بالإعتماد على التباين الأحادي لكل منهم كالآتي:

الجدول رقم (09): تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي

| المتغير        | ابعاد المتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F المحسوبة | مستوى دلالة F | النتيجة      |
|----------------|---------------|---------------|-------------------|------------|---------------|--------------|
| العمر (بالسنة) | أقل من 30     | 3.37          | 0.45              | 0.780      | 0.517         | قبول الفرضية |
|                | 30-40         | 3.47          | 0.54              |            |               |              |

|                 |        |       |      |      |             |                      |
|-----------------|--------|-------|------|------|-------------|----------------------|
|                 |        |       | 0.43 | 3.34 | 50 - 41     |                      |
|                 |        |       | 0.36 | 3.28 | 51 فأكثر    |                      |
| قبول<br>الفرضية | 0.750  | 0.404 | 0.82 | 3.47 | ثانوية فأقل | المستوى<br>الدراسي   |
|                 |        |       | 0.76 | 3.39 | دبلوم       |                      |
|                 |        |       | 0.06 | 3.36 | جامعي       |                      |
|                 |        |       | 0.17 | 3.44 | دراسات عليا |                      |
| رفض<br>الفرضية  | *0.001 | 5.249 | 0.51 | 3.42 | اقل من 05   | الأقدمية<br>(بالسنة) |
|                 |        |       | 0.43 | 3.31 | 10-5        |                      |
|                 |        |       | 0.44 | 3.70 | 16-11       |                      |
|                 |        |       | 0.39 | 3.23 | 22-17       |                      |
|                 |        |       | 0.23 | 2.94 | 22 فأكثر    |                      |
| قبول<br>الفرضية | 0.196  | 1.649 | 0.34 | 3.18 | اطار        | المنصب               |
|                 |        |       | 0.44 | 3.42 | عون ادارة   |                      |
|                 |        |       | 0.50 | 3.43 | عامل منفذ   |                      |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال الجدول رقم (09) يلاحظ صحة الفرضية فيما يتعلق بعدم وجود فروق نحو عناصر السلوك الإبداعي تعزى لكل من العمر، المستوى الدراسي، المنصب بسبب تسجيل مستويات دلالة أكبر من مستوى الدلالة المرجعي (0.05) والتي قدرت لكل منهم على التوالي بـ (0.517)، (0.750)، (0.196)، كما تبين من نفس الجدول وجود اختلافات بين المبحوثين ترجع لمتغير الأقدمية الذي سجل مستوى معنوية (0.001) أي أنه دال إحصائياً، مما يؤدي إلى قبول الفرضية المتعلقة به من حيث وجود وجود اختلافات بين المبحوثين نحو السلوك الإبداعي ترجع له، ومن أجل معرفة مصدر هذه الفروق تم احتساب معامل LSD والجدول التالي يوضح ذلك كالتالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الأقدمية

| المتغير              | المتوسطات الحسابية | أقل من 5 (3.42) | 10-5 (3.31) | 16-11 (3.70) | 22-17 (3.23) | 22 فأكثر (2.94) |
|----------------------|--------------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
| الأقدمية<br>بالسنوات | أقل من 5 (3.42)    | -               | -           | *0.019       | -            | -               |
|                      | 10-5 (3.31)        | -               | -           | *0.000       | -            | -               |
|                      | 16-11 (3.70)       | *0.019          | *0.000      | -            | *0.000       | *0.021          |
|                      | 22-17 (3.23)       | -               | -           | *0.000       | -            | -               |
|                      | 22 فأكثر (2.94)    | -               | -           | *0.021       | -            | -               |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال الجدول يلاحظ بأن الفروق بين إجابات الباحثين نحو الإبداع فيما يتعلق بمتغير الخبرة يرجع مصدرها إلى أصحاب الأقدمية التي تتراوح بين 11 إلى 16 سنة مقارنة بباقي الفئات وقد كانت لصالحها نظرا لإرتفاع متوسطها الحسابي مقارنة بباقي المتوسطات، مما يعني أن هذه الفئة أكثر إستعداد للإبداع وللمشاركة بأفكار وحلول إبداعية مقارنة بغيرها.

### نتائج الدراسة:

- سجل المتوسط الكلي لأبعاد حوافز العمل مستوى متوسط قدر ب (2.75)؛
- أظهرت نتائج الدراسة تسجيل مستوى مرتفع بلبعد التدريب في مقابل تسجيل مستويات متواضعة لمختلف أبعاد حوافز العمل، مما يشير إلى أن التحفيز لم يصل إلى درجة مشبعة لحاجات الأفراد؛
- سجل المتوسط الكلي لعناصر السلوك الإبداعي مستوى متوسط قدر ب (3.40)؛
- أظهرت نتائج الدراسة توفر كلا من الطلاقة والمرونة لدى الباحثين بدرجة مرتفعة مما يشير إلى تمتعهم بالقدرة على إنتاج أفكار متعددة والقدرة على التجاوب مع كل ما هو جديد ووجود إستعداد لتقبل الآراء والانفتاح على الآخرين وعلى أفكارهم؛
- تبين من نتائج الدراسة عدم توفر بعد المبادرة كأحد عناصر السلوك الإبداعي حيث جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي الأبعاد، مما يشير إلى إنخفاض في المبادرات الفردية وعدم تحمل المسؤولية إلا في الإطار الوظيفي؛
- تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية ل أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في العلاوات، الخدمات والقيادة على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؛
- عدم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الأجر، المكافآت، الترقية، الاستقرار الوظيفي، الاعتراف بالعامل، التمكين والتدريب على السلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة؛
- عدم تسجيل فروق بين إجابات الباحثين تعزى لكل من الجنس، العمر، المستوى الدراسي والمنصب نحو السلوك الإبداعي، في مقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية والتي رجع مصدرها إلى فئة الأقدمية التي تتراوح بين 11 إلى 16 سنة.

### التوصيات:

- إنطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة يمكن وضع جملة من التوصيات كالاتي:
- ضرورة إهتمام أصحاب القرار بالمؤسسات المدروسة بحوافز العمل التي لم تتوفر على مستواها من أجل التأثير في السلوك الإبداعي للعاملين؛
- الاهتمام بوضع نظام تحفيزي متكامل للوصول الى افكار ابداعية ومبتكرة.
- أهمية وضع نظام حوافز للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم للإرتقاء بمستوى الرضا عن العمل وزيادة دافعتهم للإلتزام والإنجاز؛
- ضرورة التقرب من العاملين والإستماع إلى آرائهم وأفكارهم خاصة في ظل توفر القدرة على تقديم الأفكار والإستعداد لتقبل الجديد؛
- ضرورة تشجيع العاملين على إتخاذ مبادرات فردية وعدم الخوف من تحمل المسؤولية؛

- ضرورة السعي لتطبيق مفاهيم وأساليب جديدة في العمل في ظل وجود استعداد من قبل الباحثين حيث وجدت الدراسة أن لديهم استعدادا مرتفعا لتقديم عدد من الأفكار والمقترحات وتبنيها.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- الأحمّد حسام عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2008.
- 2- بلخضر مسعود، "تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2005.
- 3- دادي عدون ناصر، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 4- الزعبي جمانة زياد محمد، "عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006.
- 5- شراب باسم، "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 6- صالح محمد فالخ، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 7- عبد الباسط عباس أنس، عبد الله الحمادي سليمان، "الحوافز وأثرها على الأداء"، مجلة تنمية الراءدين، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 31، العدد 93، 2009.
- 8- العديلي ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي"، الطبعة الثالثة، الدار الجزائرية للطبع والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 9- عقيلي عمر وصفي، "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 10- علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الافراد: منهج تحليلي"، الجزء الأول، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 289.
- 11- القربوي، محمد قاسم، "دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، الطبعة الرابعة، دار وائل ودار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 12- القربوي محمد قاسم، زويلف مهدي حسن، "المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف"، مكتبة دار الشروق، عمان، 1993، ص 197.
- 13- اللوزي موسى، "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل"، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 22، العدد 6، 1995.
- المشوط محمد، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 15- المغربي كامل محمد، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 16- الموسوي سنان، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، الأردن، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004.
- 17- نعساني عبد المحسن، "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2008.
- 18- الوائلي سالم، "دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء بالمستشفيات العسكرية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة سلطنة عمان، 2006.

### المراجع الأجنبية:

- 1 -Alain Meignant, " **Manager la formation**", 3<sup>eme</sup> édition, Edition liaison, Paris, 1995.
- 2-Carmen Perez Cano and Pilar Quevedo Cano, "**Human Resources Management and Its Impact On Innovation Performance In Companies**", International Journal of Technology Management, 2006, 35(1): 11 – 28.
- 3--Conger J.A and Kanungo R.N, "**The Empowerment process intergrating theory and practice**", Academy of Management Review, vol 19, N 03, 1988.

- 4-IVANCEVICH JOHN, "**Human resources management**", 9<sup>TH</sup> Edition ,MC GROW HILL, New York, 2002.
- 5-Pujol Marie-Dominique, "**Ressources humaines: La boîte à outil de l'entrepreneur**, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 6- Roman Bernard, "**Bâtir une stratégie de rémunération**", 2<sup>ème</sup> édition, Donod, Paris, 2010