

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع

الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: آلاء لولو

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 30 يوليو 2015



الجامعة الإسلامية- غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي  
دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة

**The effect of the income carrier on creativity administrative at the  
workers in the puplic sector "case study of the ministry social  
affaris in Gaza strip"**

اعداد الطالبة  
آلاء روجي محمد لولو

إشراف الدكتور:  
يوسف عبد عطية بحر

2015



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ آلاء روعي محمد لولو لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة

The effect of the income career on creativity administrative at the  
workers in the public sector  
Case study of the ministry social affairs in Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 23 جمادى الأولى 1436هـ، الموافق 2015/03/14م الساعة الثانية مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً ورئيساً

أ.د. يوسف حسين عاشور مناقشاً داخلياً

د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....  
.....  
.....

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، آية رقم "11"

# الإهداء

إلى ..... من تحت قدمها تكمن الجنة، إلى أمي الحنون.  
إلى ..... من جعل مشوارتي العلمي ممكناً، إلى أبي الرحيم.  
إلى ..... من ساندني وأزرنني في درسي، إلى زوجي الحبيب.  
إلى ..... من لأجلهما سرت في الدرب، إلى ابنتي العزيزة زينة، ابني العزيز خالد.  
إلى ..... من ساندني في حياتي، إلى اخواتي واخواني الأعزاء.  
إليهم جميعاً أهدي جهدي المنواضع هذا مراحبة من الله الإطالة بأعمارهم ليرؤ ثمة  
جهدهم.

الباحثة

آلاء روجي لولو

# شكر ونقمة

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليتلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور يوسف بحر الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء.

واتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعتي الحبيبة الجامعة الإسلامية، وكلية التجارة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة النقاش الموقرين الدكتور " محمد فارس " والدكتور "يوسف عاشور" على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية.

الباحثة

آلاء روي لولو

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية ، تم تحليل (205) استبانة من أصل (437)، بنسبة (47%) من مجتمع الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي Spss بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدخل الوظيفي والإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.
2. أن موظفي القطاع الحكومي في وزارة الشؤون بقطاع غزة غير راضون عن جميع عناصر الدخل الوظيفي متمثلة في" الرواتب، الحوافز المادية، الترقيات، العلاوات، الحوافز التشجيعية ، البدلات وساعات العمل الاضافي والبدلات الأخرى حيث كانت درجة الرضا عن العناصر السابقة ضعيفة.
3. أن الموظفين في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة يتمتعون بدرجة ابداع متوسطة.

### وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. تعديل نصوص قانون الخدمة المدنية رقم 4 المعدل لسنة 2005 المتعلقة بالدخل الوظيفي "الرواتب الحوافز المادية، الترقيات، العلاوات، البدلات، الحوافز التشجيعية، ساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى" بحيث تكون أكثر انصافاً وعدالة وتلبي حاجة الموظفين، لما لها الدور الأكبر في زيادة الإبداع الإداري .
2. اهتمام الإدارة العليا بتقديم الحوافز المادية والحوافز التشجيعية لموظفيها المبدعين والمتميزين .

## **Abstract**

This study aimed to investigate the effect of income on the career of administrative innovation in the public sector institutions and the state of the Ministry of Social Affairs in the Gaza Strip study, The study is based on a descriptive approach, The study questionnaire was designed as a way to collect the necessary data, The questionnaire was distributed to a random sample stratified manner, were analyzed (205) to identify the origin of the (437), by (47%) of the study population, Used statistical analysis program Spss in order to reach the semantics of value and indicators support the subject of study.

### **The study found the following results:**

1. There were statistically significant differences between income administrative career and creativity to workers in the public sector is a positive relationship
2. The public sector employees is satisfied with all the functional elements of income represented by the "salaries, material incentives, promotions, bonuses, incentives, allowances, overtime and other allowances, where the degree of satisfaction from the previous elements weak
3. the employees in the public sector have a medium degree of creativity.

### **The study found the following recommendations:**

1. Amending the language of the Civil Service Law No. 4 average for the year 2005 concerning job income "salary incentives material, promotions, bonuses, allowances, incentives, overtime and other benefits," so as to be more equitable and fair and meet the needs of employees, for a larger role in the increase Managing creativity.
2. The attention of senior management to provide material incentives and incentives for their employees creative and talented



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ي	ملخص باللغة العربية
ك	ملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	متغيرات الدراسة
4	فروض الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	<b>الفصل الثاني: المبحث الأول /الدخل الوظيفي</b>
10	مقدمة
10	الدخل ومفهومه
11	مكونات الدخل الوظيفي
11	الراتب
11	بدايات الأجور والرواتب
12	الحوافز

12	ماهية وتعريف الحوافز
13	مكونات وعناصر الحوافز
13	أنواع الحوافز
17	مزايا الحوافز
18	شروط نجاح الحوافز
19	المكافآت
19	تطور نظم المكافآت
20	استراتيجيات المكافآت
20	أنواع المكافآت
22	الترقيات
23	اعتبارات في سياسات الترقيات
24	مشاكل أنظمة الترقية
26	<b>المبحث الثاني: رواتب الموظفين وعلاواتهم في القطاع الحكومي</b>
27	نظام الاستحقاقات والعلاوات
27	الرواتب
28	العلاوات
29	البدلات
30	الحوافز والعلاوات التشجيعية
31	المزايا الإضافية
33	<b>المبحث الثالث: وزارة الشؤون الاجتماعية</b>
34	رسالة الوزارة
34	أهداف الوزارة
35	سياسات الوزارة
	<b>الفصل الثالث: الإبداع الإداري</b>
38	مقدمة
39	مفهوم الإبداع
41	أهمية الإبداع الإداري

41	حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري
42	عناصر الإبداع الإداري
43	القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة
44	الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية
45	معوقات الإبداع
46	ماهية الإبداع في المنظمات الحكومية
47	مظاهر الإبداع في المنظمات الحكومية والغير حكومية
48	ميررات الإبداع في المنظمات الحكومية
49	آليات تفعيل الإبداع في المنظمات الحكومية لمواجهة تحدياتهم
51	<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>
52	الدراسات المحلية
54	الدراسات العربية
60	الدراسات الأجنبية
63	التعليق على الدراسات السابقة
65	<b>الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات</b>
66	مقدمة.
66	منهج الدراسة.
66	مجتمع الدراسة.
67	عينة الدراسة.
68	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
70	أداة الدراسة
70	خطوات بناء الاستبانة
75	الصدق البنائي
75	ثبات الاستبانة
77	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
79	<b>الفصل السادس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>

80	مقدمة
80	اختبار فرضيات الدراسة
81	نتائج الدراسة الميدانية
94	" إجابة فرضيات الدراسة ومناقشتها "
108	الفصل السابع
109	نتائج الدراسة.
111	التوصيات.
112	الدراسات المقترحة.
114	أولاً: قائمة المراجع العربية
114	الكتب
119	ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية
120	ثالثاً: مواقع الانترنت
121	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً للمسمى الوظيفي	5.1
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5.2
68	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5.3
69	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5.4
69	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5.5
70	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	5.6
72	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الدخل الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	5.7
74	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الابداع الإداري" والدرجة الكلية للمجال	5.8
75	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	5.9
76	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	5.10
77	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	5.11
78		5.12
81	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	6.1
81	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعدالراتب	6.2
83	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعدالحوافز المادية	6.3
85	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعدالترقيات	6.4
87	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات بعدالحوافز والعلاوات التشجيعية	6.5
89	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى	6.6
90	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال " الدخل	6.7

	الوظيفي "	
91	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور الابداع الإداري	6.8
95	معامل الارتباط بين الراتب والإبداع الإداري	6.9
95	معامل الارتباط بين الحوافز المادية والإبداع الإداري	6.10
96	معامل الارتباط الترقيات والإبداع الإداري.	6.11
97	معامل الارتباط بين الحوافز والعلاوات التشجيعية والإبداع الإداري	6.12
98	معامل الارتباط بين البدلات وساعات العمل الاضافي والإبداع الإداري	6.13
99	نتائج تحليل الانحدار	6.14
100	نتائج اختبار - T "لعينتين مستقلتين " وفقاً لمتغير " الجنس "	6.15
101	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "العمر"	6.16
102	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي"	6.17
104	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"	6.18
104	يوضح نتائج اختبار شفيه للفروق المتعددة	6.19
107	يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة "	6.20
107	يوضح نتائج اختبار شفيه للفروق المتعددة	6.21

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة	4

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	الاستبانة في صورتها الأولية	121
(2)	الاستبانة في صورتها النهائية	126
(3)	قائمة بأسماء المحكمين	132

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة.
- ثانياً: مشكلة الدراسة.
- ثالثاً: متغيرات الدراسة.
- رابعاً: فروض الدراسة.
- خامساً: أهمية الدراسة.
- سادساً: أهداف الدراسة.
- سابعاً: حدود الدراسة.
- ثامناً: مصطلحات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### أولاً: المقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع .

كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها المنظمات، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي أفراد مبدعين في مختلف المجالات فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية بل إن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار (توفيق، 2004).

كما أنه ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل وبالبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية (توفيق، 2002).

وقد أخذ موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجديداً باستمرار (درويش، 2006).

ومما تقدم ذكره، جاءت هذه الدراسة لإثارة وإبراز أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة .

فالإبداع يعطي الفرص للتحسين والتطوير، وبعد اليوم مهماً لأي نجاح وتنافس، وهو لا يولد من فراغ بل يتطلب انتماء ورغبة المبدع وتحفيزه للوصول للحلول المناسبة (الصرن، 2000).



## ثانياً: - مشكلة الدراسة

يعد القطاع الحكومي من أكبر القطاعات العاملة في قطاع غزة حسب التقرير السنوي للهيئة المستقلة لحقوق الانسان للعام 2009، حيث بلغ عدد موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 2009 (165) ألف موظف في الضفة الغربية وقطاع غزة، وفي العام 2008 كان عدد الموظفين (142937) موظفاً منهم (77115) في الضفة الغربية، و(64213) موظفاً في قطاع غزة .

و انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة أو سؤال البحث على النحو التالي:

ما مدى تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على القطاع الحكومي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة؟

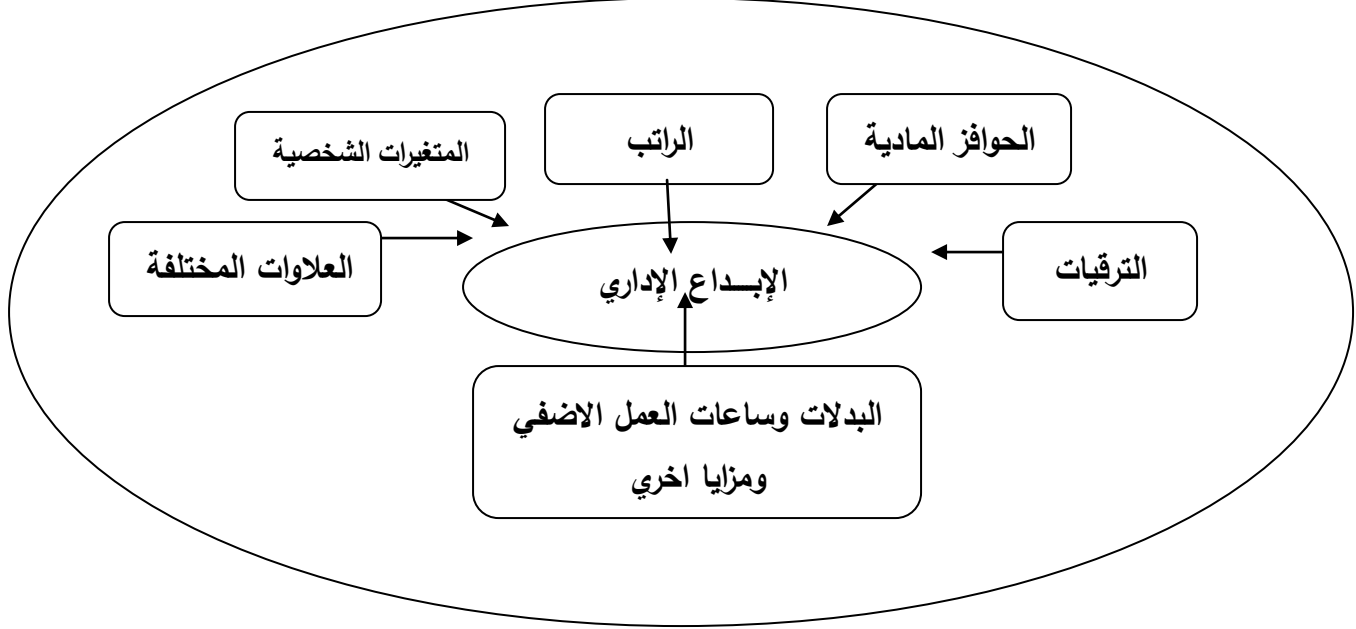
## ثالثاً: - متغيرات الدراسة

❖ المتغير التابع الإبداع الإداري.

❖ المتغير المستقل الدخل الوظيفي ويتكون من :

- الراتب.
- الحوافز المادية .
- الترقيات.
- العلاوات " علاوة الاجتماعية للزوج والأولاد، علاوة غلاء المعيشة، العلاوة الإدارية، العلاوة الدورية، علاوة طبيعة العمل ، علاوة المخاطرة، الإعفاء الضريبي عن الإيجار ."
- العلاوات والمكافآت التشجيعية.
- البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى .
- المتغيرات الشخصية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي " .

## الشكل رقم "1" العلاقة بين متغيرات الدراسة



جاء بواسطة الباحثة

رابعاً: فروض الدراسة :

الفرضية الأساسية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدخل الوظيفي والإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

وينبثق عن الفرضية الأساسية الأولى الفرضيات التالية:-

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الراتب والإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المادية والإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الترقيات والإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العلاوات والتشجيعية والإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى والإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

### الفرضية الأساسية الثانية:-

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) للدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

### الفرضية الأساسية الثالثة:-

- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة. تغزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، المسمى الوظيفي).

### خامساً:- أهداف الدراسة

1. إبراز ومعرفة إثر الدخل الوظيفي على الإبداع لدى العاملين لدى العاملين بالقطاع الحكومي وزارة الشؤون الاجتماعية غزة.
2. بحث أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري والبحث في الطاقات البشرية وزيادة إثارها للإبداع والخروج من الإطار الروتيني للوظيفية الحكومية وصولاً إلى الموظف المبدع المبتكر مما ينعكس إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .
3. التعرف على مستوى الإبداع في القطاع العام الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة وهل له علاقة بمستوى الدخل الوظيفي.
4. تقديم التوصيات من نتائج الدراسة العلمية، والتي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الإبداع الإداري لموظفي القطاع العام الحكومي في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

### سادساً:- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال اهتمامها بالموارد البشري وأهمية إثارة مدى تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لاستثمار الطاقات العاملة لحل الكثير من المشكلات التي تواجه العمل. ويمكن أن تظهر أهمية هذه الدراسة بشكل جلي من خلال الفوائد المرجوة منها وهي كما يلي :

**الفوائد المرجوة لمجتمع الدراسة ( القطاع الحكومي وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة ).**

- 1- تقدم هذه الدراسة إستراتيجية لتطوير القطاع الحكومي من خلال التركيز على المورد البشري باعتباره أهم الموارد التي تؤدي إلى الارتقاء بالعمل وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء والوصول لمرحلة الإبداع في العمل ليساهم في استثمار الطاقات العاملة لحل الكثير من المشكلات

التي تواجه العمل ، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام بكافة مجالاته في عملية تنمية المجتمع .

2- تزويد نتائج هذه الدراسة للمهتمين بمجال تحديد الرواتب بمدى تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري، ومن ثم العمل على الاهتمام بزيادة الدخل الوظيفي للموظف من راتب ومكافآت وترقيات وعلاوات إلخ .... بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.

### **الفوائد المرجوة من هذه الدراسة للباحث.**

1 -تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الدخل الوظيفي والإبداع الإداري وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية والمقالات ذات الصلة .

### **الفائدة المرجوة من الدراسة للمهتمين والباحثين والمكتبة المحلية والعربية.**

2- على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال علاقته بالدخل الوظيفي ، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع.

3- تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه.

### **سابعاً:- حدود الدراسة**

#### **أولاً :- البعد الزمني للدراسة:-**

تم تطبيق الدراسة على أفراد عينة الدراسة وهم العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية خلال العام 2015 علماً بأن هذه الفترة شهدت عدم انتظام رواتب الموظفين الحكوميين .

#### **ثانياً:- البعد المكاني للدراسة:-**

ستقتصر هذه الدراسة على موظفي الوزارات الحكومية ممثلة بوزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

## ثامناً: - مصطلحات الدراسة

**الدخل:** إيراد يحصل عليه الإنسان من عمله أو ماله ، كزراعة أو صناعة أو تجارة أو فوائد إبداعات في المصارف دخل شهري : ما يقبض من مال في شهر. (توفيق، 2004، ص16).

**الإبداع:** -عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات ومنتجات .تتنصف بالتفرد والحدائة ( توفيق، 9، 2002).

### الإبداع الإداري:-

هو انتاج أفكار جديدة خارجة عن المؤلف بشرط أن تكون أفكار مفيدة فإذا ابتكر موظف طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو تعزيز الانتاج فهذا نوع من الإبداع (المعيلي، 2002 ،ص8).

### الدائرة:-

أي وزارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو هيئة أو أي جهة أخرى تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 2005).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

- المبحث الأول : الدخل الوظيفي
- المبحث الثاني : رواتب الموظفين وعلاواتهم في القطاع الحكومي
- المبحث الثالث: وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة

## الفصل الثاني

### المبحث الأول : الدخل الوظيفي

أولاً: - مقدمة

ثانياً: - الدخل ومفهومه

ثالثاً: - الراتب

رابعاً: - الحوافز

خامساً: - المكافآت

سادساً: - الترقيات

## المبحث الأول الدخل الوظيفي

### أولاً: - مقدمة

بدأ مفهوم ( الرواتب والأجور ) يحتل موقعاً مهماً في مجال إدارة الموارد البشرية ،حيث تعتبر الموارد البشرية مورداً أساسياً لأي منظمة ولا يمكن الاستغناء عنها ، كذلك الرواتب والأجور لذلك تزايد الاهتمام بهذا المورد ولا يزال، وذلك لتحقيق أعلى مقدار من الإنتاج بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية كما أن الأجور ومختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني ووجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة الكادحين مادياً ومعنوياً، ومن جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل وهو ما يجعله من أعقد المشاكل ويعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء، ( مرعي ، 2003 ) .

### ثانياً: - الدخل ومفهومه

مفهوم الدخل لغة :- الاسم دخل والجمع دخول ، دخل داء في أعماق البدن ، دخل الإنسان داخلته دخيلته إيراد يحصل عليه الإنسان من عمله أو : ويقال لا دخل له به : لا شأن له به ، لا علاقة له به ومصدر كلمة دخل دخل (حريم،2004،ص5).

ويمكن تعريف الدخل بأنه : إيراد يحصل عليه الإنسان من عمله أو ماله ، كزراعة أو صناعة أو تجارة أو فوائد إبداعات في المصارف دخل شهري : ما يقبض من مال في شهر.(توفيق،2004،ص16).

### الراتب أو المرتب :

المقابل النقدي الممنوح للموظف دورياً و بانتظام نظير قيامه بواجبات الوظيفة .  
( المعجم الوجيز ، 2011،ص113 ) .



## مفهوم الدخل اصطلاحاً

اصطلاحاً : مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه من خدمة العمل ، أو خدمة رأس المال ، أو العمل ورأس المال معا ، ويحصل عليه الفرد عادة في صورة نقدية ، أي عدد معين من وحدات النقود . ولكن هذا لا يمنع من أنه قد يحصل عليه في صورة عينية كالخدمات التعليمية أو الصحية التي تقدمها الدولة مجاناً ، أو المزايا العينية التي يحصل عليه الفرد في أوائل وظيفية معينة عامة أو خاصة أو بعض المهام المعينة . ويتخذ الدخل الشخصي إحدى الصور الأربع المعروفة :

1- الأجر مقابل خدمة العمل . 2- الربح مقابل خدمة الأرض.

3-الفائدة مقابل خدمة رأس المال . 4 - الربح مقابل خدمة التنظيم . ( المعجم الوجيز ، 2011 ،

ص115) .

## مكونات الدخل الوظيفي :

### ثالثاً: - الراتب

#### تعريف الراتب لغة :

هو الثابت والدائم ومنه قولهم راتت العامل أي أجره الثابت الدائم ،والجمع رواتب ، والإمام الراتب هو الإمام الثابت في المكان الذي يصلي فيه جماعة . ( المعجم الوجيز ، 2011 ، ص115) .

أما تعريف الراتب الأساسي حسب قانون الخدمة الفلسطيني لسنة 2005 مبلغ مالي مضمون للعامل يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت وفق لقانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم 4 لسنة 2005 .

## بداية الأجور والرواتب

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة ، وبدأ بالأساس لتهيئة مساعدين لتنظيم شؤون الحرفة ومساعدة أفرادها لذلك كان العمل ميدان عمل ودراسة ومدرسة لتعلم الحرفة لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك المرحلة إلى أنظمة أجور ومرتببات ، بسبب صغر حجم المنظمات والعمل كونها أسرية وذات ملكية فردية ، لكنهم كانوا بحاجة إلى توفير تعويض لهم عند الشيخوخة ، وهذه الحاجيات شكلت بداية الاهتمام بالمورد البشري (المطيري،2005).

## رابعاً: - الحوافز

إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين و وضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاتهم وطموحاتهم هو عمل غير متكامل ما لم تقم المنظمة بصيانتهم و إشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل ويؤدون المهم المطلوبة منهم بفاعلية عالية محققين بذلك أهداف المنظمة بشكل اقتصادي ( السالم وصالح ، 2006 ). يتساءل بعض المديرين "لماذا لا يبدو الموظفين مندفعين للعمل إن مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعد مشكلة رئيسية في واسعة الانتشار بحيث يرى بعض الخبراء أن 70 بالمائة من عمال اليوم أقل اندفاعاً مما كانوا عليه في السابق . وتشير الدراسات أن حوالي 50 بالمائة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم ( نيلسون ، 2000).

### ماهية الحافز :

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في أداء العمل . ويعرفه آخرون على انه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير ( السالم و صالح ، 2006). فالهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو حث العاملين على تحقيق مستويات عالية وغير اعتيادية في الأداء ( القحطاني ، 2005 ) .

### تعريف الحوافز :

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة ، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر ، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (الجباسي،2011،ص33).

**التحفيز :** هو عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء . ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب ( المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر (الجريد ، 2007،ص34) . وعرفها الكعبي أنها سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ( الكعبي وآخرون ، 2000،ص18). وقد عرفها السلمي بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه ، وتصرفاته (السلمي ، 2000).

ويمكن للباحثة ان تضع تعريف شامل للحوافز الإدارية ينبثق مفهومه من التعاريف السابق ذكرها وهو: " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد . "

### أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المنشأة وهي :

- 1- تشجيع المنافسة بين العاملين
- 2- تحسين الإنتاجية
- 3- إبراز أنشطة المنظمة
- 4- رفع روح المعنوية للموظفين
- 5- مكافأة الأداء والابتكار الجديد
- 6- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء (برير ، 2000) .

### مكونات وعناصر الحوافز :

تتباين مكونات وعناصر الحوافز من منظمة لأخرى وأهميتها من مجتمع لآخر ، إلا أن أغلب الباحثين وممارسي الإدارة يجمعون على إن الحوافز تتكون من بعدين مادي ويشمل : الأجر ، والمكافآت الدورية ، والعلاوات السنوية ، والمكافآت على أساس المجموعة ، والمكافآت في المدى البعيد ، والمشاركة في الأرباح ، والاعتراف بالتميز والجدارة ومكافأة ذلك ، ومعنوي ويتضمن : قيم ومعتقدات ، وفرص الترقية وبيئة العمل بمكوناتها المادية والاجتماعية ، وطبيعة العمل ( المرهضي ، 2008) .  
وتتكون الحوافز ، من أبعاد أساسية ، تتمثل في : جودة حياة العمل ، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية ، وتعزيز القيم السائدة ، وبيئة العمل ، وفرص النمو المستقبلية ، والحوافز الملموسة (Houlds,2006)

### أنواع الحوافز

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:

#### الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى :

#### أ- الحوافز المادية :

وعرفها ( زويلف ، 2000 ،ص65) " بأنها الأجر والعلاوات السنوية ، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافآت والمشاركة في الأرباح "، ويذكر ( Leopold,P33 ، 2002) أن الحوافز

المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة ، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء ، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد .

**تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي : ( مرعي ، 2003).**

1- الأجر :تمثل الأجر واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، فلأجور فعالية واضحة تتلخص . بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهه أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجر ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية ، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجر أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل

2- ديمومة العمل : يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذ توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا ،لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

3- العلاوات الدورية والاستثنائية : تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ الاستحقاق العلاوة الدورية

4- المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات : يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشيط بزميله غير الكفاء و أن هذه الأجر هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج

5- اشتراك العاملين في الأرباح :

وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليه وهي تعتبر حافزا ماديا يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة

6- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة :

وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور منخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجانا أو بأجور رمزية ، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة وإقامة

النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين .

7- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل ، وتعويضات التخصص .. الخ .

8- **المزايا العينية ذات القيمة المادية** وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر ، ... الخ التي تمنح الموظفين في كثير من المناسبات .

9- **ظروف العمل ومتطلباته المادية** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل : ( الآلات ، والتجهيزات ، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع ) عاملا مؤثرا على أداءهم في العمل ورغبتهم به ، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر .

### ركائز التحفيز المادي

يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعيار ، يحدد الكم والكيف ، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين ، بغرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها ويرى مرعي ( 2003 ) من أهم الركائز ما يلي :

- 1- أن يكون عادلا ويطبق وفقا للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع .
- 2- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل .
- 3- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء .
- 4- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
- 5- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيده .

### ب- الحوافز المعنوية :

وتشمل الترتي وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة ، وضمان واستقرار العمل وتقويض الصلاحيات، ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها على النحو التالي: (ربابعة ، 2003).

#### 1- فرص الترقية والتقدم

وتكون الترقية كحافز معنوي فعلا فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية ، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم ، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية .

#### 2- تقدير جهود العاملين

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء ، الذين يحققون مستويات أداء عالية ، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة .

### 3- إشراك العاملين في الإدارة

وذلك بان يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة ، ويساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية ، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة ، واتخاذ قراراتها .

### 4- ضمان واستقرار العمل

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل ، يعتبر حافزا له أثرا كبيرا في معنوياتهم ، وبالتالي على مستو أدائهم ، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة .

### 5- توسيع العمل

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد .

6- إغناء أو إثراء العمل يشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر .

### الحوافز السلبية

يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه ، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته" ( الدروي ، 2006 ) .

ويقسم ربابعة ( 2003 ) الحوافز السلبية على أساس أنها :

1- حوافز مادية : تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة و العزل المؤقت للموظف .

2- حوافز معنوية : العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحه الشرف في المنظمة ، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله ، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف .

### حوافز الخدمات الاجتماعية

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية بأنها تشبع حاجات ورغبات العاملين ، وذلك لأن إدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية ، وعرفها ( Mondy , & Noe , 2005 ) على أنها المنافع أو العوائد المالية التي يتلقاها الموظفين بطريقة غير مباشرة من المنظمة .

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية ، وتسهم في حل المشكلات وتزِيل بعض معوقات العمل ويذكر منها مرعي ( 2003 ) التالي :

- 1- **التأمين الصحي** يقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستفتاء كليا أو جزئيا للشخص ولأفراد أسرته ، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة .
- 2- **التأمين ضد البطالة** ويهدف لتقديم تعويضات للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة ، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة .
- 3- **التأمين ضد العجز وإصابات العمل** ويرعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم ، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها .
- 4- **الأندية الترفيهية والاجتماعية** تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح ، وقضاء وقت الفراغ ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم .
- 5- **صندوق الادخار** يساهم العاملون والمنظمة معا في صندوق الادخار بنسب محددة ، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج ... الخ
- 6- **التأمين على الحياة** حيث تقدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت ، أو حسب عقد التأمين ، وهذا النوع من التأمين المكلف لمنظمات الأعمال (Mondy &Noe2005).

### مزايا الحوافز

ولابد أن تتصف الحوافز الفعالة ( وبغض النظر عن عناصرها ومكوناتها ) بـ : ملائمتها لحاجات ورغبات الأفراد ، ومراعاتها لمبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص ، والتلازم بين الحوافز و النتائج والمرونة ومراعاة الأنظمة المماثلة في المنظمات المنافسة ، والتأكد من إدراك أعضاء المنظمة لنظام الحوافز ( الصور، 2009).

### لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلوات الدورية التي تفقد أثرها سريعا.

## فوائد تطبيق نظام الحوافز : (السالم و صالح ، 2006)

- 1- زيادة نواتج العمل على شكل كميات ، جودة إنتاج ، مبيعات و أرباح .
- 2- تخفيض الفاقد في العمل كتخفيض في التكاليف والمواد الخام وفي الموارد البشرية .
- 3- زيادة دخل العامل مما يؤدي إلى تشجيع المهارات لبذل المزيد من الجهد والإحساس بالعدالة.
- 4- تلافى كثير من مشاكل العمل كالغياب والتأخير ودوران العمل وانخفاض المعنويات .
- 5- جذب العاملين الجيدين وذوي المهارات العالية من سوق العمل .
- 6- خلق وتنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة .

## شروط نجاح الحوافز :

- هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ذكر ( زويلف ، 2000) بعضا منها :
- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
  - 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
  - 3- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز ، وخاصة الحوافز المادية منها .
  - 4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
  - 5- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة .
  - 6- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
  - 7- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد .
  - 8- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز .

## خامساً: المكافآت

تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء ، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتمايز ، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية ، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالبا ما يكون منصوفا عليه في القانون ، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية ، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل ... الخ ، بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية ، نظرا للتفاني والمثابرة في العمل ،



كذلك تختلف المكافأة عن الأجر الذي عرف على أنه "المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف بيه من أعمال متفق عليها" (الصيرفي ، 2006 ) .

ويمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه "الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة " (جوران ، وآخرون ، 2003) ، ويضيف جوران وآخرون ( 2003) أيضا أن هناك مقاييس يتم عليها منح المكافأة ، وتستخدم بمثابة مؤشرات أداء رئيسة للفرد في نهاية العام ، وترتبط هذه المقاييس بالعلاوات في العمليات بنسبة معينة من المرتب السنوي ونسبة تخصص ، تبعا لوظيفة الفرد الكيفية في المنظمة ، أي لا تستند لنتائج مالية ، ونسبة أخرى يكون أساسها التطور الشخصي ومدى اندماج الشخص كعضو في فريق ... الخ .

ومن ناحية أخرى الاهتمام بطرق توزيع المكافآت بأسلوب يؤدي الغرض الذي تمنح تلك المكافآت بناء عليه ، والتي تعتمد على التعاون والعمل الجماعي والإبداع والجهد المكثف من قبل كافة أعضاء المنظمة ، لتحقيق تحسين أداء المنظمة ، وألا تقتصر المكافآت على الإدارة العليا أو المدراء ، وتجاهل الموظفين المرؤوسين لأن ذلك يؤدي لانخفاض الولاء والثقة ، بل العمل بشكل مستمر على تقدير الأفراد وجهود الفريق ، بالمكافآت المالية المنسجمة مع التحسن في تحقيق أهداف المنظمة ( فرنش ، 2000). في الوقت نفسه يجب أن تكون المكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل ، ليست مجرد توزيعات على من يستحق ومن لا يستحق ، فمنح مكافأة لشخص غير كفء سيترك آثارا سلبية خلاف ماتريد ( مجلة بلاغ ، [www.balagh.com](http://www.balagh.com) ). تاريخ الدخول 2014/11/5.

## تطور نظم المكافآت

قد مرت نظم الأجور والمكافآت بالعديد من المراحل ، وكانت تتأثر في تشكلها بطبيعة العمل المنظمة خاصة أو عامة أو خيرية ... الخ ، وكذلك بيئة العمل المحيطة، والقوانين والتشريعات التي تتدخل أحيانا لتنظيم معدلات الأجور والمزايا الإضافية ، ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة أو الأقدمية ... الخ ، ويذكر جرينبرج (2004) بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل :

### 1- الدفع على أساس المهارة :

ووفقا لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل . ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة ، كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي لتقوية دوافعه للعمل .

### 2- الدفع على أساس جماعي :

الفكرة الأساسية لهذا النظام ، تقوم بربط الأجر والمكافآت بانجاز الفريق ، أي الأداء الجماعي ، وليس الأداء الفردي ، ومن مزاياه أنه يؤصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد .

### استراتيجيات المكافأة

ليكون للمكافأة بعدا وأثرا على من يتلقاها ، نظير عمل أو تنفيذ مهام معينة ، ومن ثم تتعكس فوائدها إيجابيا على الأداء العام للمنظمة ويذكر كشواي (2003) بأن استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون :

- 1- متناسبة مع النمط الإداري المطلوب .
- 2- أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة .
- 3- تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات .
- 4- أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجه المنظمة.
- 5- أن يكون برنامج المكافآت مرتبطا بأهداف المنظمة طويلة الأجل
- 6- أن يكون برنامج المكافآت داعما لثقافة العمل.

**أنواع المكافآت :** ( مجلة إدارات ، [www.edarat.net](http://www.edarat.net) ). تاريخ الدخول 2014/11/5.

لتحقق المكافآت أهدافها وغايتها ، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادي والمعنوي ، بأن لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات ، ويقصد بالإضافات إضافة شئ من الثناء والمدح إلى متلقي المكافأة النقدية ، كأن تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين ، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى ، فإن التجربة ستكون ذكري جميلة ، وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين . وهنا لابد من ذكر نوعين من أنواع المكافآت ، وهي :

**1- مكافآت غير رسمية :** وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر . وتكون هذه

المكافآت حالا وقت الإنجاز المتميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة التالي :

أ- أن تتوافق وتتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف . بأن تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته .

ب- توافق المكافأة مع العمل الذي تم انجازه . يجب الأخذ بالاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة تتناسب مع هذا الإنجاز .

ت- أن تكون المكافأة آنية. بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها وبهجتها .

2- مكافآت رسمية : وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل الدعوب . وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبعة في المنظمة . وهنا يجب مراعاة التالي :

أ- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها ، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة.

ب-إشراك الفائز في اختيار المكافأة ، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافآت أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافآت .

ت-البيان الواضح لكيفية الحصول على المكافأة . وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المعتمدة في المنظمة .

ث-من المفضل أن تقدم المكافأة أمام الآخرين لتحفزهم وإعطاء أهمية للمكافأة وللشخص الفائز . استمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع ، وذلك لإعطاء وصاية لما تقوم به المنظمة ومن المهم أيضا التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية ، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية ، المتمثلة بالشكر والتقدير والمدح والثناء ... الخ إذ أن لها في كثير من الأحيان المردود الايجابي في القيمة المتحققة ، التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية أو المالية ، ويكون ذلك من الدلالات التالية : (صحيفة المدى ، [www.almadapaper](http://www.almadapaper)) . تاريخ الدخول 2014/11/5.

ج- أن المكافأة المالية يكون مردودها قصير الأمد حيث أن قيمتها قد تكون ليوم ، أو شهر أو أكثر ، وتفقد بريقها بانتهاء مفعول قيمتها بشراء حاجة أو سلعة معينة :

ح- أن المكافأة المالية لا تحقق الفعل المؤثر في سجل الوظيفي ، ولا تعني أكثر من تسلم مبلغ من المال لتحقيق انتعاش مالي لفترة وجيزة . فهي لا تؤثر كقيمة مضافة في السجل الوظيفي .

خ- أن شهادات الشكر والتقدير والثناء تؤثر ايجابيا في السجل الوظيفي للعامل ، كما أنه يعول عليها عند إجراء التقييمات السنوية أو الترقية الوظيفية .

د- أن الشكر والتقدير يبرز قدراتك وتطلعاتك في المسيرة الوظيفية ، ويعتبر أفضل أنواع المعايير المعتمدة في تقييم مستوى الأداء عند مقارنتك مع الآخرين.

فيما سبق ذكره عن أنواع المكافآت ، وما تسعى لتحقيقه من أهداف الاستمرارية والمحافظة على دافعية الأفراد المتميزين في العمل ، تبرز أهمية استخدام أساليب المكافآت كركن أساسي في نظم التحفيز الوظيفي ، وأهمية أن تراعي منظمات الأعمال أن يكون لديها نظام للمكافآت يساعد في تحقيق أهدافها

والتي لا يمكن أن تتجز بكفاءة إلا إذا كان لديها برامج مزايا ومكافآت يشبع رغبات وحاجات الموظفين لديها .

## سادساً: الترقيات

لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز ، سوار أكانت الترقيات الدورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة ، أو الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا .

كذلك تمثل قرارات الترقية مسارا رئيسا في الهيكل التنظيمي ، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة وأن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصل المهارات والخبرات اللازمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة لوظائف عليا ، حيث أن الترقية تؤثر في كل من الفرد والمنظمة ، وتمثل جانبا هاما في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ، ويقصد بالترقية تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى ، مما يترتب عليها زيادة في الراتب. ويربط مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي مناصب والتقدم اعتمادا على خبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف ( ديل ، وايلز ، 2002).

يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد او مكافآت معنوية له يقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معا . وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي : (مصطفى ، 2004) .

1- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه .

2- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

3- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة

4- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية .

5- تحقيق الموائمة الحقيقية بين أهداف الأفراد والعاملين وأهداف المنظمة .

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها ما يأتي :  
( شاويش ، 2005).

- 1- التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كلما زادت فرص الترقية .
- 2- توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها .
- 3- أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها .
- 4- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة، ليكن قادرا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقي لها قبل صدور قرار الترقية .
- 5- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر ، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن ترقية أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة على حدا ، بناء على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة .

#### اعتبارات في سياسات الترقية

- حتى تحقق الترقية الغرض لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء ، يجب أن تراعي عدة اعتبارات عند تحديد سياسات فاعلة يتم على أساسها منح الترقيات الوظيفية ، ويذكر كامل ( 2000):
- 1- فترة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية ، يقصد هنا هل سياسات الترقية في المنظمة ستعتمد على الأقدمية ومدة الخدمة كأساس لمنح الترقية ، أو بمستوى الأداء والكفاءة التي يحققها الفرد ويفضل أن تعطي المنظمة معيار الكفاءة كأساس للترقية ، لتحفيز وتشجيع الأفراد لديها لتحسين أدائهم ، مع الأخذ بالأقدمية للمحافظة على الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمة .
  - 2- أن تعتمد سياسات الترقية بالاستعانة بالموظفين من داخل المنظمة لملء الوظائف العليا الشاغرة ، ليكون دافعا للأفراد لرفع مستواهم الوظيفي من خلال كسب المهارات والتعلم وزيادة المعرفة .
  - 3- الربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية ، بحيث يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين لشغل الوظائف العليا .
  - 4- أن يكون هناك تحليل وظائف يرشد الإدارة للوظائف الشاغرة ، والمنتظر أن تكون شاغرة مستقبلا لتحديد فرص الترقية .
  - 5- أن تكون طرق منح الترقية من خلال المسؤولية المشتركة لكل من إدارة الأفراد والإدارة العليا في المنظمة .

6- أن تؤدي سياسة الترقية لتحقيق زيادة الرضا العاملين داخل المنظمة ، وذلك بمراعاة الأسس والمعايير اللازمة لإتمام هذه السياسة .

### مشاكل أنظمة الترقية

من خلال تطبيق سياسات وبرامج الترقية نجد أن العديد من المشاكل تنتج وتؤثر أحيانا على الأداء الوظيفي ، منها ما يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالمنظمة ، وسنذكر أهم المشاكل التي تواجه عمليات الترقية الوظيفية لتفاديها قدر الإمكان عند القيام بمنح الترقيات ، ومن أهم المشاكل التي ذكرها شاويش (2005) ما يلي :

#### 1- خيبة أمل بعض الموظفين للترقية

وتظهر عندما يترشح للترقية عدد كبير من الموظفين ، واختيار محدود من المرشحين للترقية ، بسبب قلة الوظائف الشاغرة للترقية ، وما ينتج عن ذلك من انخفاض الروح المعنوية لبعض الموظفين ، وبالتالي تنخفض إنتاجيتهم لاعتقادهم بأحقيتهم للترقية .

#### 2- رفض بعض الموظفين للترقية

في بعض الأحيان يرفض بعض الموظفين الترقية ، بسبب إدراكهم لمحدودية إمكاناتهم وقدراتهم والخشية من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يرقوا إليها ، والبعض الآخر لا يرغب في الانتقال من محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه ، إذ يرى في الترقية انتقال مجموعة من الأفراد

#### 3- منع الترقية

في بعض الأحيان يخشى بعض المدراء من أن ترقية الموظفين في دوائهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى .

#### 4- عدم الموضوعية

وتظهر في ظل نظام غير واضح للترقيات ، قد يتم فيه تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية وترقية من هم أقل منهم كفاءة أو أقدميه ، والآثار السلبية التي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة .

#### 5- عدم تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين

وينطبق ذلك على الموظفين المهنيين والمختصين ، حيث فرص التحرك في السلم الوظيفي أقل من غيرهم مقارنة في وظائف أخرى ، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية تعوضهم عن قلة فرصهم للترقية ( القريوتي ، 2003) .

بعد سرد مفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز ، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من أجله ترى الباحثة أن الحوافز المادية والمعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة ، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين وأن تتناسب مع كفاية الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله ، وتكون واضحة لا لبس فيها ، وتضمن للعامل دخلا يسمح له بالمعيشة الكريمة ويؤمنه تجاه المستقبل ، وأن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين دون أن تجبر لمصلحة البعض فحسب ، وأخيرا يتوقف الأمر في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين وتوخيهم العدالة والمصلحة العامة .

## المبحث الثاني

### رواتب الموظفين وعلاواتهم في القطاع الحكومي

يُصرف الراتب الإجمالي للموظف على أساس :-

أولاً: الاستحقاقات والعلاوات: -

- الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة .
- الدورية السنوية.
- علاوة طبيعة عمل .
- العلاوة الإدارية .
- علاوة الاختصاص.
- علاوة الندرة.
- علاوة المخاطرة.
- علاوة اجتماعية للزوج والأولاد .
- البدلات
- الحوافز والعلاوات التشجيعية
- مزايا إضافية.

ثانياً: الاستقطاعات

- قسط التقاعد.
- قسط التأمين الصحي.



## نظام الرواتب في القطاع الحكومي العام :

تعمل وتنظم وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية أعمالها ومهامها وفقا لتشريعات وقوانين وضعها المشرع الفلسطيني ، وخصوصا فيما يتعلق بالرواتب والأجور ، حيث تخضع لقانون الخدمة المعدل رقم " 4 " لعام 2005 ، ويطبق على كافة المؤسسات المدنية للسلطة . حيث طبق مؤخرا قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي ، وأصبحت أحكامه سارية المفعول ، وبموجبه يتقاضى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية المدنيين رواتبهم ، وتتم الترقيات ، والعلاوات والمكافآت والتعيينات أيضا حسب بنود القانون . فإنه بموجب قانون الخدمة المدنية الجديد يرقى الموظف " الجامعي " المثبت على الفئة الثالثة كل خمس سنوات درجة وظيفية الوطنية الفلسطينية . وفيما يلي عرض للتعويضات المالية في بنود القانون حسب "المادة 51 " من قانون الخدمة المدنية 1998 ، لنظام الرواتب والعلاوات حسب الأتي :

أ- تحدد رواتب الموظفين طبقا للفئات الوظيفية لسلم الرواتب .

ب-يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين لآخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه .

ت-يصرف الراتب الإجمالي للموظف كما ترد استمارة الراتب .

أولاً:- نظام الاستحقاقات والعلاوات : "المادة 51 " من قانون الخدمة المدنية 1998 ."

الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة ، علاوة الاختصاص ، علاوة اجتماعية للزوج و الأولاد ، وبدل انتقال من مكان السكن إلى مكان العمل . وعلاوة غلاء معيشة ، وعلاوة الندرة ، وعلاوة مخاطرة ، وعلاوة طبيعة عمل ، وعلاوة إدارية تمنح للوظائف الإشرافية القيادية ، وفقا للهيكل التنظيمي وجدول الوظائف . لزيادة دافعيته للعمل ، وتميزه عن موظفين آخرين لا تكون طبيعة أعمالهم الوظيفية محلاً للمخاطرة ( دليل الموظف العام ، 2006 ) ويقسم نظام الرواتب والحوافز إلى ما يلي :

### ☒ الرواتب :

#### الراتب الأساسي :

هو الراتب الأساسي الشهري الذي يستحقه الموظف ويتقاضاه مقابل قيامه بمهامه الوظيفية التي يشغلها ولا يشمل العلاوات أو البدلات من أي نوع كانت وفقا لما حدده قانون الخدمة المدنية رقم " 4 " لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم " 4 " لسنة 2005.

وحسب قانون الخدمة المدنية بشقيه المالي والإداري ، يتقاضى موظفي الوزارة كلا حسب درجته الوظيفية ومسماه الوظيفي رواتبهم ، والتي تدفع على أساس شهري .

فئات الوظائف لسلم الرواتب " دليل الموظف العام، 2006 " .

ومن خلال الاطلاع على جدول الرواتب لقانون الخدمة المدنية للراتب الأساسي للفئات الوظيفية لسلم الرواتب لكل درجة وظيفية يتبين أن الدرجات مصنفة كالتالي :

الفئة العليا وتتضمن الدرجات : A1 ، A2 ، A3 ، A4 " مدير عام "

الفئة الأولى وتتضمن الدرجات : D ، C ، B ، A " مدير دائرة ، نائب مدير " .

الفئة الثانية وتتضمن الدرجات : 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 " نائب مدير ، رئيس قسم ، رئيس شعبة " .

الفئة الثالثة وتتضمن الدرجات : 6 ، 7 " رئيس شعبة ، موظف إداري " .

الفئة الرابعة وتتضمن الدرجات : 8 ، 9 " موظف إداري ، موظف خدمات " .

الفئة الخامسة وتتضمن الدرجات : 10 ، " موظف خدمات "

### ☒ العلاوات :

يحدد مجلس الوزراء عدة العلاوات المختلفة مثل علاوة الاختصاص ، والندرة ، والمخاطرة ، و أية علاوات أخرى ومستحقيها، ووضع الشروط الضابطة والمعايير لصرفها، بناء على ما يعرضه ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات المختصة، وتنقسم العلاوات إلى:

### ☒ العلاوة الدورية السنوية :

يمنح الموظف الذي أمضى سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية تصرف له في الأول من يناير من كل عام ، وبالحد الأقصى لعدد العلاوات المقررة لدرجته ما لم يصدر قرار من جهة ذات اختصاص بحجبها أو بتأخيرها عنه وفقا لأحكام القانون . تمنح علاوة دورية بنسبة واحد وربع في المائة من الراتب الأساسي لكافة فئات الجدول عن كل سنة خدمة .

### ☒ علاوة طبيعة العمل :

يمنح الموظف علاوة طبيعة عمل المستحقة له طبق للدرجة أو الوظيفة أو المؤهل أو الفئة الوظيفية ، وتصرف كنسبة من الراتب الأساسي لعدد من الوظائف أو الدرجات حددها الجدول المرفق بقرار مجلس الوزراء أو حسب الفئة الوظيفية " الفئة الخامسة 10% " الفئة الرابعة 15% الفئة الثالثة 20 % الفئة الثانية 25 % الفئة الأولى 50 % ، الفئة العليا حسب الدرجة الوظيفية ، مدير عام A4 ، ومدير عام الوزارة A3 ، 60 % ، وكيل الوزارة A2 ، 80 % ، وكيل عام الوزارة A 1 ، 90 % . وتحسب علاوة طبيعة العمل لهذه الفئات الوظيفية على أساس المؤهل العلمي وطبيعة التخصص ( الوقائع الفلسطينية ديوان الفتوى والتشريع ، 2005) . كما هو موضح أعلاه فإن علاوة طبيعة العمل مستحقة وثابتة ،

تضاف إلى الراتب الأساسي بغض النظر عن المؤهل العلمي للمصنفين على الفئات الوظيفية وهناك ظلم واضح على الموظفين على الدرجة D حيث يعتبرون من الفئة الأولى ولكن لا تصرف لهم علاوة طبيعة العمل ، لان هذه الدرجة ألغيت في قانون الخدمة المدنية وغير مدرجة في الهيكليات ، ورواتبهم لا تتعدى راتب رئيس القسم بالرغم من المسمى والدرجة .

### ✘ **العلاوة الإدارية :**

تصرف للموظف الذي يشغل وظيفة إشرافية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية ، وكذلك فد تم إضافة بند علاوة غلاء معيشة في استمارة الرواتب ، ومن المفترض أن تكون نسبة علاوة غلاء المعيشة مرتبطة بأسعار الأساسية المحددة .

وبالرغم من الزيادات التي طرأت على الرواتب لجميع الموظفين المدنيين في السلطة الوطنية الفلسطينية ، إلا أنه لا زال البعض من الموظفين ، عدا الفئات العليا يتظلم من أن الرواتب تتفق على السلع الأساسية ولا يمكن أن يدخر أو يرفهه عن نفسه من الراتب الشهري ، أي أن مستوى الرضا الوظيفي عن الأجور والرواتب الحكومية متدني بالنسبة لموظفي الفئات الوظيفية الدنيا .

### ✘ **علاوة الاختصاص :** تضاف إلى راتب الموظف الحاصل على المؤهلات العلمية العليا المبينة

أدناه المبالغ المحددة مقابل كل مؤهل إلى طبيعة العمل .

### ✘ **علاوة الندرة :** نص قانون الخدمة المدنية رقم " 4 " لسنة 1998 المعدل " 3 " على أن يصدر

مجلس الوزراء علاوة الندرة ولم يصدر قرار بهذا الخصوص حتى تاريخ .

### ✘ **علاوة المخاطرة :** تمنح مخاطرة شهرية للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة

للمخاطرة أو العدوى وفق ما حدده قرار مجلس الوزراء رقم " 78 " لسنة 2005 .

### ✘ **العلاوة الاجتماعية :** يصرف للموظف " 60 شيكال " عن الزوجة الأولى غير الموظفة ويصرف له

عن كل ولد أو بنت أو عن الزوجة الثانية " 20 شيكال " شهريا حتى بلوغ الولد / البنت سن " 18 "

عاما ويستمر الصرف عن الأبناء بعد سن " 18 " عاما ( ديوان الموظفين دليل الموظف العام ،

2006 ) .

### ✘ **البدلات :**

• بدل التنقل الثابت . بدل أوقات العمل خارج نطاق الدوام الرسمي .

• يصرف للموظف الذي يعمل بوظيفة سائق رسوم رخصة القيادة ، بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام .

• يصرف بدل أوقات العمل خارج نطاق الرسمي لموظفي الفئة الثانية فما دون .

## الحوافز والعلاوات التشجيعية :

### ☒ المكافآت :

أ- يضع الديوان من الدائرة المختصة نظاما للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات ، ضمن فئات الحوافز المادية وشروط منحها .

ب-يجوز للدائرة المختصة صرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم أعمالا أو بحوثا لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات .

ت-تدرج كل دائرة حكومية في مشروع موازنتها الاعتمادات اللازمة لمنح العلاوات التشجيعية والمكافآت بأنواعها ، البدلات ، والمزايا والتعويضات ومقابل الجهود غير العادية من قبل الموظفين ،

ث-لا تصرف أي مكافآت أو علاوات لم ترصد لها مخصصات في الموازنة العامة مهما كانت الأسباب .

ج-يجوز للدائرة الحكومية المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة إذا حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتاز عن العاميين الأخيرين على ألا يتكرر منحها للموظف إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له ويبلغ الديوان ووزارة المالية بذلك (دليل الموظفين العام ، 2006) .

بالرغم مما سبق ذكره يلاحظ أن معظم الموظفين الحكوميين المدنيين غير أبهين بنظام الحوافز بالإضافة إلى عدم القناعة بنظام الحوافز ، حيث لا يلمس أن هناك اهتمام جلي بتطبيق نظام الأداء الوظيفي ، واعتباره المؤشر للترقيات الوظيفية ، أو يعتبرون أن هناك تطبيقات غير منصفة لنظام الحوافز والترقيات ، وإن الترقيات الاستثنائية يكون معيارها الوساطة أو المعرفة ، بدل الاستناد على تقييم الأداء السنوي كمحدد لمنح الدرجات والترقيات الوظيفية ، وإن الانتقال من درجة وظيفية لأخرى ، لفئات الجامعين تمتد لخمس سنوات مجحف بحق الموظف ويزيد من انخفاض مستوى الرضا للموظف ، وسعيه للترقية لتأمين الزيادة في الأجر .

## المزايا الإضافية :

### ☒ ساعات العمل الإضافية :

تمنح للموظف الحكومي المدني حقوق صرف ساعات عمل إضافي له ، مدفوعة الأجر مقابل أعمال يقوم بتأديتها في دائرته بعد ساعات دوام العمل الرسمي ، بسبب ظروف عمل طارئة ، لضمان سير الأعمال . ونظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الفلسطينين ومنهم الموظفين الحكوميين المدنيين ، وتدني الأجور مقابل غلاء المعيشة ، نجد أن الكثير منهم في الدوائر الحكومية يتنافسون على أن يكون لأحدهم كوته أو حصة من ساعات العمل الإضافية ، وذلك بغرض تحسين رواتبهم ، ويعتبرها الكثير منهم من باب المكافأة والحوافز على الرغم من إنها في الحقيقة هي أجر للموظف مقابل عمل يؤديه . وتتضمن المادة 55 من قانون الخدمة المدنية ، لسنة 1998، أنه يجوز منح شاغل الوظيفة مقابلا الأعمال التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمي ، إذا توفر اعتماد مالي مخصص لها ، بقرار من رئيس الدائرة الحكومية المختصة حسب الشروط التالية:

- 1- ألا تتجاوز المبالغ المدفوع عنها ربع راتب الموظف المعني.
- 2- أن يون العمل المراد تنفيذه من الأعمال الطارئة أو الموسمية الملحة التي لا يتسنى أداؤها وقت الدوام الرسمي.
- 3- أن يقتصر صرفها على الموظفين من الفئة الثانية فما دون أساس الساعة بساعة، وتحدد اللائحة التنفيذية الأحكام والضوابط والإجراءات للعمل في غير أوقات العمل الرسمية (قانون الخدمة المدنية، 1998).

### ثانياً: - نظام الاستقطاعات في نظام الرواتب : "المادة 51 " من قانون الخدمة المدنية 1998

الاستقطاعات في نظام التعويضات المالية للموظفين الحكوميين حسب ما ترد في استمارة راتب الموظفين قسط التقاعد ، وقسط التأمين الصحي ، وضريبة الدخل ، وأية استقطاعات أخرى يحددها القانون . وعلى الأساس السابق للعلاوات المستحقة للموظف الحكومي المدني حسب مؤهله أو طبيعة عمله ، يحق له علاوات متنوعة هي بحد ذاتها حوافز مادية لشاغل الوظيفة ، لتحفيز الموظف على الإنجاز والإخلاص في عمله ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، وقد حدد القانون للموظفين علاوات مثل علاوة الندرة أو المخاطرة.

### - قسط التقاعد : "المادة 17 " من قانون الخدمة المدنية 2005

تكون نسبة مساهمة الحكومة الإجبارية في نظام المنافع المحددة (9%) من الراتبو مساهمة المشترك الإجبارية في نظام المنافع المحددة (7%) من الراتب.

- **التأمين الصحي الحكومي** : ( الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن ، التأمين الصحي في فلسطين ، 2007 ) .

وتقدم السلطة الوطنية الفلسطينية خدمات التأمين لجميع الدوائر والوزارات الحكومية ، وذلك من خلال خصم التأمين الصحي من راتب الموظف إجباريا ، بنسبة ثابتة من الدخل شهريا مقابل تلقي الخدمات الصحية من مراكز الرعاية الصحية ، والمستشفيات التابعة لوزارة الصحة ، وتوفر بعض الخدمات الصحية خارج مراكز الرعاية التابعة لوزارة الصحة سواء داخل أو خارج الوطن

## المبحث الثالث

### وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة.

أولاً: - رسالة الوزارة.

ثانياً: - أهداف الوزارة.

ثالثاً: - سياسات الوزارة.

## أولاً: رسالة الوزارة : ( هيكلية وزارة الشؤون الاجتماعية ، 2013)

- وزارة الشؤون الاجتماعية هي إحدى أجهزة السلطة التنفيذية تؤدي دوراً تخصيصياً في إطار تكاملي مع بقية الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة لإرساء القواعد الاجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى معيشتها لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني.

- تركز رسالة الوزارة على تحقيق التنمية الشاملة و الأمن الاجتماعية والنمو الاقتصادي لكل أسرة فلسطينية وصولاً للرفاه الاجتماعي لبناء المجتمع السليم ورفع مستوى المعيشة لضمان الحياة للإنسان الفلسطيني وعلى أسس المساواة دون تمييز عرقي أو جنسي أو عقائدي أو طائفي في إطار عملية تنسيقية شاملة ما بين القطاع الرسمي والأهلي والخاص بما يلبي متطلبات العمل كأقصى درجات الكفاءة والمرونة.

### أهداف الوزارة :

- 1- تحسين المستوى المعيشي للفئات المهمشة في المدن والريف والمخيمات وتطوير البرامج الاجتماعية الخاصة بفئات المعوقين والمسنين والأطفال والأسرة والأحداث والمتسربين من المدارس ورفع مستوى التعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية والمجتمع المدني لتحقيق تنمية شاملة متكاملة لمجتمعنا الفلسطيني.
- 2- تعزيز الاعتماد على الذات ، والقضاء على التبعية الاقتصادية القائمة ، من خلال تنمية الموارد البشرية المحلية ، وتفعيل التجمعات الفقيرة، وتمكين القدرات المؤهلة من المشاركة الفعلية في العملية الانتاجية للمجتمع .
- 3- دعم استقرار الأسرة وتماسكها باعتبارها اللبنة الأساسية في بناء المجتمع .
- 4- رفع مستوى الوعي المجتمعي ، بهدف تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية ومكافحة الظواهر السلبية في المجتمع .
- 5- تحسين مستوى أداء وقدرات الوزارة للرفي بخدمات الرعاية الاجتماعية إلى أفضل مستوى ممكن .
- 6- المساهمة في دور ناشط في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر ومشاركة اوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة.



## سياسات وإجراءات الوزارة:-

- تقديم المساعدات الاجتماعية لأشد الفئات فقراً ضمن شروط و معايير محددة.
- توفير التدريب و التأهيل لبعض الفئات المهمشة بهدف تمكينها من الاعتماد على الذات و خصوصاً النساء، المعوقين، الأحداث المتسربين من المدارس و الجانحين.
- تسجيل الجمعيات الخيرية و تنظيم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الأهلية من خلال الاشراف الاداري و المالي و المهني على برامجها، و دعم هذه المؤسسات من خلال المساعدات العينية و المادية، و توظيف كوادر مهنية للعمل فيها.
- تسهيل حصول أفراد القضايا الاجتماعية على الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسات الحكومية و الأهلية من خلال نظام التحويل.
- دعم المشاريع الانتاجية للنساء و المعوقين، بالتنسيق مع مؤسسات الاقراض الاهلية، بالإضافة الى دعم تشغيلهم في المؤسسات المهنية المختلفة.
- حماية الاطفال و النساء اللواتي يتعرضن للعنف و الايذاء من خلال اتخاذ اجراءات التدخل لايقاف الايذاء بالتنسيق مع جهاز الشرطة و وزارة العدل، و تأمين مراكز حماية تضمن لهم الأمن و التأهيل و إعادة الدمج في بيئتهم الطبيعية بعد تهيئتها لذلك.
- رعاية المسنين و المعوقين الذين يفتقدون الى الرعاية الأسرية.
- دراسة الظواهر الاجتماعية السلبية، و تحديد المشكلات و الاحتياجات.
- دمج الأطفال مجهولي النسب في الأسر الحاضنة (البديلة).
- السعي لدمج المعوقين و المسنين في المجتمع و التوعية باحتياجاتهم و حقوقهم.
- متابعة أوضاع الاطفال داخل المؤسسات الابوائية بما فيها دور الأيتام، و السعي لدمج الاطفال في الأسرة.
- تسجيل و ترخيص دور الحضانة، و رفع كفاءة مربيات دور الحضانة، و الاشراف على الخدمات التي تقدم للطفل.
- تقديم الإرشاد النفسي و الاجتماعي للأطفال و الاسر الذين يعيشون في ظروف خطيرة.
- توفير الإرشاد و التوعية للأسرة على حقوقها المختلفة السياسية و المدنية و الاجتماعية التي أقرها القانون و كفلتها لها المواثيق الدولية، مع ضمان الحفاظ على دمج النوع الاجتماعي في جميع سياسات و برامج الوزارة.

- تطوير تجهيزات المراكز والمؤسسات التي تشرف عليها الوزارة، و تحسين مستوى خدماتها الى أفضل مستوى ممكن.
- تطبيق الأنظمة المنظمة للعمل داخل الوزارة و التي صدرت بعد توقيع الوزير عليها و المنظمة للعلاقة بين الوزارة و المؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
- تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية بالوزارة على جميع الأصعدة و التحقق من هذه الفعالية والكفاءة في الأداء الإداري والمالي لكافة الوحدات الإدارية في الوزارة وفق الخطط والأهداف المرسومة.
- المحافظة على المال العام ومقدرات الوزارة من الاستخدام الخاطئ، وتحديد الانحرافات السلبية أو الإيجابية بهدف الضبط وتصويب المسار.
- التأكد من سلامة تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحكم إجراءات العمل بما يسهم في معالجة المشكلات وتصويب الأخطاء وتطوير مستوى الأداء
- وضع المستويات الإدارية العليا بالوزارة بصورة الوضع أولاً بأول كي يتم تجاوز العقبات التي تعيق طريق العمل .
- تحقيق الأهداف المخطط لها وفق الإستراتيجية العامة للوزارة لتقديم أفضل الخدمات للجمهور .
- فحص ودراسة الشكاوى المقدمة من الجمهور وموظفي الوزارة بشأن إجراءات العمل في الوزارة والتي تحال إلى وحدة الرقابة والتفتيش، من قبل الوزير، ورفع التوصيات والاقتراحات بهذا الشأن
- متابعة معالجة المشكلات وتصويب الأخطاء المكتشفة أثناء التفتيش الداخلي، وتلك التي تقدمها هيئة الرقابة العامة في تقاريرها

# الفصل الثالث

## الإبداع الإداري

أولاً: - المقدمة

ثانياً: - مفهوم الإبداع

ثالثاً: - أهمية الإبداع الإداري

رابعاً: - حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

خامساً: - القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

سادساً: - الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

سابعاً: - معوقات الإبداع

ثامناً: - مبررات الإبداع في المنظمات الحكومية

تاسعاً: - آليات تفعيل الإبداع في المنظمات الحكومية لمواجهة تحدياتهم

## الفصل الثالث الإبداع الإداري

### أولاً: - مقدمة:

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. والإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف وحتى يبدع الفرد لمنشأته، يجب أن توفر المنشأة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد. وحتى تصبح بيئة المنشأة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع، فكثير من المدراء والرؤساء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المنشأة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل، أي الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على الموظفين وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى سوء أداء المنشأة فالموظف في ميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا، ومن ثم فيجب أن يتصرف وحده، وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص، ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه (حريم، 2004).

فالإبداع يدعم قوة اقتصاد أي منشأة في تميزها عن المنشآت الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع (توفيق، 2002).

## مفهوم الإبداع

يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة (الصرن، 2000،ص33).

أما (الشمري، 2002) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني ، 2004،ص33).

أما "جروان" ( جروان، 2002) فيعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

ويكمن القول بأن الابداع احداث شئ جديد على غير مثال سابق ، فالانتاج الذى يتصف بالابداع يتوفر فى صياغته الجدة والطرافة فالابداع هو القدرة على تحقيق الاهداف والنتائج المرغوبة التى يسعى اصحاب المصلحة لتحقيقها وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المشكلات والعاقبات بأساليب متطورة وغير وراثة للمنظمات (السلمي،2004).

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن هناك إجماع على أن الابداع يعبر عن حالة فريدة ومتميزة سواء على مستوى الافكار أو على مستوى انتاج عمل جديد ، حيث أصبح مفهوم الابداع اليوم من أكثر المفاهيم شيوعاً .

## ❖ مفهوم الابداع الاداري

حين تكافح المنظمات من أجل الازدهار فى البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فان الابداع الادارى يصبح غاية فى الاهمية، فالمنظمات تعيش فى اقتصاديات غير ملموسة اقتصاديات المعلوماتية التى تعتمد على السرعة والخيال والمرونة فالابداع الاداري يدعم قوة أي منظمة تميزها عن المنظمات الاخرى ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة فى الوقت الحالى لما لها من عواقب

وخيمة ، فهي تحول الافراد العاملين الى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الابداع والتفكير (الزهرى ،2002،ص20).

عرف (العواد،2005) الإبداع الإداري بأنه : " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ."

**فالإبداع هو:** العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al،2002،ص27) .

ويرى القاسمي ان الابداع الادراي هو " الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الى ايجاد عمليات ادارية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية فى انجاز اهداف الشركات والمؤسسات والدوائر ، وأكثر خدمة للمجتمع " (القاسمى،2002،ص32).

ويشير (أبو بكر) للإبداع الادراي بقوله "قدرة الفرد على استخدام امكانياته الذهنية او العقلية والاستفادة من الامكانيات والموارد المتوفرة او الممكنة لتقديم أداة او وسيلة أو فكرة او منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضاءها وعملاءها " (أبو بكر ،2002،ص25).

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد مفهوم الابداع الادراي الا اننا نر انها جميعا تصب فى بوتقة واحدة ، وتتفق على فكرة أو أسلوب ادارى او اختراع جديد (هيجان ،2000).

ويمكن للباحثة ان تعرف الابداع الادراي بانه "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة او تطوير نظام قائم بشكل يؤدي الى الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية".

## ❖ أهمية الإبداع الإداري

يمكن اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الابداع في التنظيمات على النحو التالي :

( توفيق، 2002).

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات .
- 4- لاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة القدرة على ايجاد التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 5- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

يمكن ذكر أهم أسباب حاجة المنظمات إلى الابداع الاداري : (عيد، 2008).

- يعتبر الابداع الاداري عنصراً أساسياً في جميع نشاطات اي منظمة لرفع كفاءتها ونتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرصت الحاجة الى الادارة الابداعية.
- تزايد المشكلات الادارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في احداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة الى الابداع الاداري لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب ادارة ابداعية لحل هذه المشكلات .
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الابداع الاداري نابع من كونها دول نامية تمكثها من مسابرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة .

- يبرز الابداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

### ❖ عناصر الإبداع الإداري

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع الإداري، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل: (الفاعوري، 2005).

1- **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

1- **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

2- **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.

3- **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

4- **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.



## ❖ القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة :

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من

السلوك الإبداعي ، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1- **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

2- **الطلاقة :** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية .( لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها (السويدان والعدلوني،2002).

3- **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور،2000).

4- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان،2002).

5- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة .

6- **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002م).

7- **التحليل والربط:** التحليل : هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثمّ تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان، 2002).

### ❖ الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

- إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص كما ذكرها عيد (2008):
- النظر الى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
  - حفز جميع العاملين للتجريب .
  - تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والابداع .
  - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للاداء المتمز والابداع فيه.
  - عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح.
  - تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الابداعي .
  - وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
  - استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.

- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
- تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- حرص المنظمة على أمة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وتخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
- تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد البناء وليس بغرض النقد والهدم.

### ❖ معوقات الإبداع

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي: (السويدان و العدلوني ، 2004 ).

#### 1- المعوقات العقلية:

والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية .

#### 2- المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

#### 3- معوقات الدافعية :

لقد بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

#### 4- المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب، ويضيف الصيدلاني (2001) المعوقات التنظيمية كميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة .

#### 5- المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

#### ماهية الإبداع في المنظمات الحكومية:

##### ❖ مستويات الإبداع في المنظمات ومظاهره (القحطاني، 2002).

الإبداع ليس حكراً على الأفراد ، وليس فردية بالضرورة ، حيث قد تتم ممارسته عن طريق

الجماعات والمنظمات ومن ثمة يمكن القول أن الإبداع على مستويات ثلاث وهي :

✓ الإبداع على مستوى الفرد : هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد " المبدعين "

✓ الإبداع على مستوى الجماعة : فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، وإبداع

الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها

✓ الإبداع على مستوى المنظمة : فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع

أعضاء المنظمة ولقد أصبح الأسلوب الجمعي في حل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح

المنظمة واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها .

ومن هنا ندرك أن هنالك مظاهر ربحية للإبداع سواء في بناء الإستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب و الأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات ، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري . كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة ، يعد ابتكارا وإبداعا ، وكذلك فإن مقدره القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من وروائه إلى وضع تنظيمي أفضل ، إنما هو إبداع أيضا ( الحلواني، 2005).

ويمكن تلخيص مظاهر الإبداع في عمل المنظمة الحكومية وغير الحكومية في النقاط التالية : (الديب ، 2007)

- 1- الإتيان بمنتج جديد .
- 2- العمل وفق آليات جديدة أقل تكلفة و أكثر منفعة .
- 3- التقليل من المخاطر والمشاكل المعتادة .
- 4- أن ترى ما لا يراه الآخرون ، وتحسن تفعيله لتحقيق إنجازات ونجاحات المنظمة .
- 5- تنظيم الأفكار في بناء جديد.
- 6- أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة .
- 7- القدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة .
- 8- البحث في السلبيات والإيجابيات والتعاطي الجيد معها .
- 9- محاكاة المنظمات المماثلة في ابتكاراتها والإضافة الخاصة عليها .
- 10- العصف الذهني المستمر داخل وحدات المنظمة ، من خلال نشر وتقنين ثقافة التفكير و الإبداع المستمر للعاملين في المنظمة .
- 10- النقد الذاتي والمراجعات المستمرة لطرائق التفكير الإبداعي وإدارة وسير العمل بالمنظمة.
- 11- دراسة المنظمة في عيون الخبراء من الخارج بيئة وثقافة المنظمة .

## ❖ مبررات الإبداع في المنظمات الحكومية

نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا ، وما نتج عنه من تغيير ف مختلف المجالات ، تواجه المنظمات العديد من التحديات مما تطلب منها إما التكيف مع ذلك ، أو الفشل والاندثار . فقد أشار ريتشارد بيكهارد إلى أن محيط المنظمات أصبح يتسم بالحركة ، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها ( الطجم، 2000).

كل ذلك إشارة ضمنية إلى الحاجة للإبداع كأحد وسائل التجديد والتغيير ، فقد ربط رسل ( Russel ) وآخرون بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قيل أن تكون نوعا من أنواع التطوير ، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه ( القحطاني، 2002 ) .

فالإبداع في جوهره تغيير ، والتغيير مطلوب حيوي للكثير من المنظمات وفي ظل بيئة مسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية . كما تظهر الحاجة للإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه ، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة . (العميان، 2002) .

ومن ثمة يمكن تلخيص أهم مبررات حاجة المنظمات الحكومية وغير الحكومية للإبداع في ما يلي : (العمرى، 2003) .

- 1- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها ، ومن ثم تقدم الخدمات بشكل مميز .
- 2- أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة ، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها .
- 3- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه .
- 4- مساندة اتجاهات الدولة في التخصصة في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية.
- 5- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للتعويض البشري داخل المنظمات يرفض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه .
- 6- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصياتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكيف .

## ❖ آليات تفعيل الإبداع في المنظمات الحكومية لمواجهة تحدياتهم :

بعد عرضنا للعوامل المؤثرة في نظام الإبداع في المنظمات الحكومية ، وتحدياته النابعة من التأثير السلبي لتلك العوامل سنحاول في ما يلي التطرق إلى آليات تفعيل الأثر الإيجابي لبعض أهم هذه العوامل ، والتي تعتبر بمثابة السبل الكفيلة لمواجهة التحديات التي تعيق الإبداع في المنظمات الحكومية

**1-على مستوى الفرد :** يرى "بيكهارد" أن لتفعيل دور العوامل المساعدة على الإبداع في المنظمات

الحكومية على مستوى الفرد ، هناك عدة آليات منها : ( القريوتي، 2003 )

- التعود على التفكير في المجالات التي تخلص من التعقيد والأحكام المسبقة .
- النقد للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليه ، مع عدم أخذ الأمور كمسلمات ، واستعمال جميع الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار .
- تنمية الشخص لمهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل التي يمتلكها .
- ترك المجال للغير وخصوصا أولئك الموثوق بذكائهم لاختبار ما تم التوصل إليه من نتائج وإعطاء الفرصة للنفس لمناقشة الأفكار الجديدة .
- تغيير الإطار الذي نرى من خلاله العالم ، إذا أردنا أن نرى الموضوع من زوايا متعددة وفي أفاق جديدة ، لذلك على المرء أن يغير طريقة سلوكه أو رؤيته الداخلية وتفسير الأمور بطريقة جديدة .

## بالإضافة إلى :

- ورعاية المنظمة للرضا والاستقرار الوظيفي لأفرادها .
- اهتمام المنظمة ببناء وتعزيز منظومة قيم المنظمة في نفوس أفرادها، ومن ثم تنمية ولائهم للمنظمة والمهنة والوطن .

## 2-على مستوى المنظمة :

☒ **طبيعة العمل ، ثقافة التغيير :** لتفعيل دور العمل المثير للتحديات وثقافة التغيير في تنمية وتعزيز السلوك الإبداعي في المنظمات الحكومية يجدر على المعنيين تبني ما يلي: (عبد الحافظ ، نبيل 2000).

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر .
- تشجيع الأداء الابتكاري ، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد .
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته .

- بث الثقة بالنفس بين العاملين ، والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع ما دامت عوامل الإبداع والمناخ المناسب متوافرة .

☒ **أنماط السلطة والقيادة :** لتفعيل الدور الإيجابي لذلك في تنمية الإبداع وتعزيزه نقترح التالي :

- أن تكون القيادة في المنظمات الحكومية منتخبة من طرف العمال ولا يتم تعيينها من طرق السلطات العليا .

- تفويض الأعمال وإتباع مبدأ لا مركزية العمل .

- العمل وفق فرق العمل في تنفيذ مشاريع المنظمة وليس وفق الأسلوب الفردي .

- تحويل السلطة من الشكل الرأسي البيروقراطي إلى الشكل الأفقي مع السماح بالتداول على ذلك وتبادل الأدوار .

☒ **مشاركة العاملين التدريب والتأهيل :** لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز ثقافة الإبداع في

المنظمات الحكومية لابد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام وظائفهم وأثناء عملهم ( التأهيل المستمر ) . والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي التخصصي لأفرادها ، وتحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية ومنهجية صحيحة ، من خلال تقارير الأداء ، ورفع واقع الاحتياجات التدريبية واستمارات التوصيف الوظيفي للأفراد (الديب ، 2007 ) .

☒ **الدوافع والحوافز :** لتفعيل دور ذلك في تنمية الإبداع وتعزيزه لابد أن نعرف أن توفير الغذاء الكافي

والملبس المناسب والمسكن اللائق والرعاية الصحية الأساسية وفتح أبواب اكتساب المعارف والمهارات أمور لابد منه قبل الحديث عن الإبداع في المنظمات الحكومية أو غير الحكومية ، كما أن الإنسان خلق طموحا ، فإذا لم يفتح له المجتمع الفرص المتكافئة للتقدم والحراك الاجتماعي إلى أقصى ما تسمح له به قدراته الذاتية فلن يتطلع إلى الاستمرار في التعلم ، ولن يرغب في التدريب ، ولن يغير مهنته وفقا لاحتياجات سوق العمل (عبد الله ، 2003).

☒ **معايير التوظيف والاستقطاب :** لتفعيل دور التوظيف والاستقطاب في تعزيز وتنمية الإبداع في

المنظمات الحكومية لابد التزامها بمعايير واضحة لذلك ، ومن ثم قفل الباب أمام أي فرصة للتعيين العشوائي أو المبني على العلاقات الاجتماعية الخاصة ، والمحاباة للبعض على حساب الآخرين (الديب ، 2007 ) .



# الفصل الرابع

## ”الدراسات السابقة“

- أولاً: - الدراسات المحلية .
- ثانياً: - الدراسات العربية.
- ثالثاً: - الدراسات الأجنبية .
- رابعاً: - التعليق على الدراسات السابقة.

## أولاً: - الدراسات المحلية

1- دراسة حمدونة (2010) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (279) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

• ان توجهات أفراد العينة بشكل عام نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء بشكل عام توجيهات سلبية .

• ان تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين كان ضعيف .

وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :-

• ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره وأبعاده ، لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدراتهم الإبداعية.

• ضرورة العمل على إيجاد قيادة فاعلة وتأهيل هذه القيادة بشكل دوري بحيث يتسنى لهذه القيادة المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم في الانسجام والتوافق بين العاملين.

2-دراسة بسيسو (2009) بعنوان "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية عن نظام التعويضات حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (180) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

• وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من الرضا عن الوظيفة، والعلاوات المختلفة، والترقية.

• أن نظام التعويضات المالية " الوظيفة، الراتب، العلاوات، الترقية غير فعال وامتدني.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :-

الالتزام بما نص عليه قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 بما يخص الترقيات، والعلاوات، ومراجعة تقييم النظم والاليات والتطبيقات التي تتعلق بالوظيفة، الراتب، العلاوات المختلفة، الترقيات.

3-دراسة العجلة (2009) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام". هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المدراء العاملين بوزارات قطاع غزة حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (305) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- واقع الإبداع الإداري في قطاع غزة بشكل عام مقبول بالاضافة .
- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :-

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الأفكار) .
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين .

4-دراسة العكش (2008) بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة" اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (368) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :-

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب توقعات الموظف العام.
- على الإدارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجددين والمثابرين.

5-دراسة الجعبري (2008) بعنوان "دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من جهة نظر المديرين، اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (115) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوماً جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته.
  - مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي ، الاكثر ادراكاً لمفهوم الإبداع المؤسسية .
- وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-
- إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي.
  - إيلاء موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي ، وعقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع.

#### ثانياً:- الدراسات العربية:-

1- دراسة إبراهيم (2014) بعنوان "أسس ومعايير تحديد مستوى الأجور في السودان (دراسة للقطاعات العام والخاص"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسس ومعايير مستوى الأجور في السودان وتحديد الفرق بين مستويات الأجور في القطاع العام والخاص اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (200) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم نتائج النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- عدم كفاية الأجور لمتطلبات المعيشة في القطاعين الحكومي والخاص.
  - هناك فروق واضحة وكبيرة في الأجور بين قطاعات المجتمع ومؤسساته العاملة.
- وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-
- جود اختلافات كبيرة بين أجور مؤسسات القطاع العام المختلفة، ونفس الشيء بين مؤسسات القطاع الخاص.
  - العاملين في القطاع العام أقل من زملائهم في القطاع الخاص في المتوسط.

2-دراسة ناصر (2013) بعنوان "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا".

ركزت الدراسة على بحث أثر أنظمة الأجور على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية والتي بلغت (180) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .  
وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- مستويات الأجور الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم .
- التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- زيادة تحسين مستويات الأجور الحالية تؤدي إلى تحسين مستوى الإداء.
- زيادة التعويضات النقدية لما لها الدور الأكبر في تحسين مستوى الأداء.

3-دراسة السليحات (2011) بعنوان "تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأنظمة الترقية المتبعة في تلك الجامعات، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (720) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم نتائج النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- أن تقييم عينة الدراسة لأنظمة الترقية جاء متوسطاً لفقرات مجال معايير الترقية، ومنخفضاً لفقرات مجالي إجراءات الترقية.

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغيري الجنس ونوع الكلية في مجالات الأداة.

وكان من التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة في إعداد وصياغة نظام الترقية قبل إقراره والعمل به

- توحيد إجراءات الترقية في جميع الجامعات الأردنية.

4-دراسة الوطني (2009) بعنوان "أثر ضغوط العمل على إبداع العاملين دراسة حالة في شركة زين الكويتية للاتصالات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة ضغوط العمل في إبداع العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (393) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

من أهم نتائج النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة ضغوط العمل (إزالة مسببات الضغوط، الإنسحاب بعيداً عن مسببات الضغوط، تغيير مفاهيم الضغط، التحكم بنتائج الضغط، استقبال الدعم الاجتماعي) على إبداع العاملين.

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإزالة ضغوط العمل يعزى إلى خصائص العاملين.

وكان من التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- تفعيل نظم الحوافز على أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء .
- مكافأة العاملين المبدعين.

5- دراسة القحطاني (2007) بعنوان "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى تناول جوانب الإبداع الإداري، في الأمن العام بمدينة الرياض والمعوقات البيئية التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام وسبل الإبداع الإداري، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (300) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري منها رصد حوافز مادية للمتفوقين والمبدعين .
- من أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع الإداري ضغوط العمل ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع.

6- دراسة قراقش (2007)، بعنوان "قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين " .

تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي ومعوقات الإبداع وأساليب مواجهتها في الجزائر و اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (120) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- وجود ضعيف جدا إن لم يكن معدوما لثقافة الإبداع الوظيفي في المنظمات .
- استغراب المسؤولين لمثل هذه الدراسة ، على الرغم من إيمانهم بوجود ما يسمى بالإبداع الوظيفي .

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- ضرورة إعادة النظر في سلم الرواتب للموظفين والعمل على تحسين مستوى الرواتب بحيث تنفق مع متطلبات المعيشة .
- توعية الموظفين في المنظمات بمدى أهمية الإبداع في سياستها و مدى اهتمامها بالعناصر المبدعة .

7- دراسة مرضاح (2006) بعنوان "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤسين". هدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم السلوك الإداري وأنماطه في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفين في القطاع الحكومي ، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (223) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفين في عينة الدراسة.
- أن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- ضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة للإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة.
- ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفين بشتى الوسائل ومنها : قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية والإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع .

8-دراسة باناعمة (2005). بعنوان " ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (150) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- الحرية والاستقلالية وروح الفريق والعمل الجماعي والود والعلاقات الإنسانية الايجابية كان من أهم الممارسات التنظيمية المحفزة للإبداع.
- تقدير وتكريم الموظفين كان من أهم الممارسات التنظيمية المحفزة للإبداع.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- ضرورة تدعيم الإدارة لافتراضات وأنماط من السلوك مساندة للعملية الإبداعية.
- ضرورة تطوير ثقافة المؤسسات التعليمية لتصبح ثقافة مساندة للعملية الإبداعية.

9-دراسة سيف (2004) بعنوان "أثر معايير الإبداع والابتكار على المستشفيات في الأردن".

ركزت الدراسة على بحث أثر تطبيق معايير اعتماد المستشفيات على الإبداع الإداري من وجهة نظر الأطباء والممرضين اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (402) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- عدم وجود اثر لتطبيق معايير الإبداع في المستشفيات .
- يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- إجراء المزيد من الدراسات حول درجة تطبيق معايير الاعتماد المحفزة للإبداع خاصة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول قدرة معايير الاعتماد على تحفيز وتحقيق الحالة الإبداعية في المستشفيات.

10-دراسة التيقاوي(2003) "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة

نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات داخل منظمات الاتصالات الجزائرية ، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (75) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .



وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كان مرتفعاً، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضاً مرتفعة.
- أن هناك دوراً إيجابياً في عملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني الإضافي).

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- ينبغي أن تضع المنظمات ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة.
- ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث ، أو إلغاء في هيكلها التنظيمية وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقنية في كافة المستويات الإدارية .

11-دراسة السميري (2003). بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده".

هدفت إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (343) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- وعدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات .
- عدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات .

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- العمل من أجل إشعار الأفراد بالأمان وذلك بحمايتهم مما قد يترتب على إبداعاتهم من مخاطر .
- إعداد القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه من خلال استخدام أسلوب المشاركة.

## ثالثاً: - الدراسات الاجنبية:

1-دراسة (كامبل،2014) بعنوان " دور الحوافز ومدى مناسبتها للمقاييس الغير مادية للأداء" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة للمدراء ذوي الاداء المتدني للمعايير الغير مالية للأداء وأثرها في قرارات الترقية والعقاب ، وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة بمطعم للخدمة السريعة اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (75) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي للمؤسسة.
- أن قرارات الترقية في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مادية للأداء.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- وضع معايير واضحة لنظام الترقيات .
- ربط الحوافز المالية وغير المالية في الأداء.

2-دراسة (جيبس،2013) بعنوان " أثر الأداء على نظام الحوافز المصمم"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة خصائص قياس الأداء على نظام الحوافز المصمم، وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة وذلك من خلال استخدام بيانات عن عقود واتفاقيات لبعض الحوافز للمدراء ذوي العلاقة التجارية، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (110) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- أن خصائص مقاييس الاداء تتعلق بالحوافز، ومدى الثقل الموجود في المقياس.
- ضعف الحوافز المقدمة وعدم تعميمها لتشمل جميع الموظفين.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- إعادة بناء نظام الحوافز على أسس واضحة لمعايير الأداء المميز .
- عدالة توزيع الراوتب والعلاوات المتعددة .

### 3- دراسة (إيكفال ، 2001 ) بعنوان "المناخ المؤسس للإبداع الإداري"

هدفت الدراسة الى تصميم اداة لقياس المناخ الابداعي ومعرفة مدى صلاحية هذه الاداة عند التطبيق وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض تحفيز الابداع والابتكار المؤسسي وقد أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة على مؤسسات القطاع العام و اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (450) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي .
- أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- لابد من من تقليل النزعة المركزية لزيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- تقليل النزعة الرسمية في المؤسسات لأنها تؤدي إلى زيادة الصراعات وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

### 4-دراسة (Gautam,2001) بعنوان "تقنيات توليد الأفكار الإبداعية في الإدارة الصحية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية ، وميعقات الإبداع ، وتقديم بعض الاقتراحات لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظمات الإدارية ماليزيا وقد أجريت هذه الدراسة في مدينة جوهر بهرو في ماليزيا واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية والتي بلغت (120) مفردة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- أن من معيقات الابداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية مثل "ماذا لو" ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة ، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة .
- أن معيقات الإبداع مقاومة الأفكار الجديدة .

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:

- تجنب تقييم الأفكار قبل تقييمها ، وتقويم عرض الأفكار ، وترتيبها حسب الأولوية .
- أنه يجب استخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والملائمة للهدف .

#### 5-دراسة (Beije,2000). بعنوان "الخدمة في مجال الابتكار".

تعد هذه الدراسة منهجية وصفية حيث هدفت إلى معرفة دور الابتكار في زيادة وتحسين الخدمة المقدمة في مؤسسات القطاع الخاص.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

- هناك علاقة قوية بين الابتكار وبين تحسين الخدمة ورضا العملاء.
- أن الابتكار يؤدي إلى زيادة تحسين الخدمة المقدمة في مؤسسات القطاع الخاص.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

- أنه لابد تعزيز ثقافة الابتكار من أجل زيادة تحسين الخدمة زيادة رضا العملاء.

#### 6-دراسة (Edquist,2000). بعنوان " نظم نهج الابتكار وسياسة الابتكار"

تعد هذه الدراسة منهجية بحيث هدفت الى معرفة وفائدة نهج سياسة الابتكار لارتقاء بالاداء وزيادة مستوى الخدمة وتناولت الدراسة المكونات الرئيسية لنظم الابتكار وسياسة الابتكار والآثار المترتبة عليها

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :-

أن نهج سياسة الابتكار تؤدي الى الارتقاء بالخدمة و زيادة مستوى الخدمات المقدمة.

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة :-

لابد من تعزيز ثقافة الابتكار والابداع للارتقاء بالاداء وتحسين الخدمة وتوفير الوقت والجهد المبذول في تقديم الخدمات .

#### 7-دراسة (ماكفادزين، 2000 ) بعنوان "حفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات"

تعد هذه الدراسة منهجية وكان من أهم أهداف الدراسة استكشاف الأساليب التي تعمل على تطوير الجانب الإبداعي داخل المنظمات، تعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم .

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- أن أساليب حل المشاكل بطرق ابداعية تساهم في تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة، ويتم تطويرها في حلول عملية .

- أن توليد افكار مبتكرة تؤدي إلى حل الكثير من المشاكل .

وكان من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة:-

- العمل على تطوير الجانب الإبداعي داخل المنظمات.
- أنه يجب تعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم.

## التعليق على الدراسات السابقة :

استعرضت الباحثة في هذا الفصل عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، حيث تناولت تلك الدراسات بالتعليق موضعاً مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات والجوانب التي تميزت عنها. واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الإبداع الإداري يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ، وقد تبين ما يلي :

- أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، أو العوامل المؤثرة فيه ، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي .
- أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير البيئة الإبداعية ، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها .
- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة ، مما يجعل الباب مفتوحاً .
- تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى بعض العوامل التي تؤثر على الإبداع كالحوافز بشكل عام دون وجود أي تركيز على الدخل الوظيفي أو العوامل التي تناولتها الدراسة الحالية كالرواتب ، والترقيات ، والعلاوات بأنواعها ، والعلاوات والمكافآت التشجيعية والبدلات وساعات العمل الإضافي مما يجعل المجال مفتوحاً أمام أي باحث لسد الثغرة البحثية والاسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع الإداري.

## ويمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

- ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري على جانب واحد من جوانب الإبداع ، أما مستوى الإبداع أو معوقاته أو العوامل المؤثرة فيه مع دراسة ذلك الجانب مرتبطاً ببعض التغيرات ، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع والعناصر التي تناولتها حيث ركزت على معرفة أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري .
- معظم الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري ركزت على المناخ التنظيمي الذي يؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام ولم تتطرق إلى أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري.

- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من حيث العناصر التي تم التركيز عليها الدخل الوظيفي وعناصره "الراتب ، الحوافز، المكافآت ، العلاوات ، ...." وربط تلك العناصر بمدى تأثيرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي .
- تعد الدراسة هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع الدخل الوظيفي وأثره على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع العام وتحديداً وزارة الشؤون الاجتماعية.

# الفصل الخامس

## الطريقة والإجراءات

- أولاً: - مقدمة.
- ثانياً: - منهج الدراسة.
- ثالثاً: - مجتمع الدراسة.
- رابعاً: - عينة الدراسة.
- خامساً: - الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق الشخصية.
- سادساً: - أداة الدراسة.
- سابعاً: - صدق الاستبانة.
- ثامناً: - ثبات الاستبانة.

## الطريقة والإجراءات

### أولاً: -المقدمة

تعدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### ثانياً: - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

### طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ثالثاً: - مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع من الموظفين العاملين في القطاع الحكومي متمثلة في وزارة الشؤون الاجتماعية ويبلغ عدد الموظفين فيها 437 موظف وفقاً للسجلات الرسمية الموجودة في ديوان الموظفين ودائرة شؤون الموظفين للوزارة .



#### رابعاً: - عينة الدراسة:

- ❖ العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة استطلاعية بحجم (30) مدير دائرة ورئيس قسم، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها .
- ❖ عينة الدراسة الأصلية: تكوّنت عينة الدراسة الأصلية من (205) من أصل (437) أي مايمثل نسبة (47) % من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المسمى الوظيفي وهي عينة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

$$n_i = N_i/N * n$$

$n_i$  حجم العينة في الطبقة

$N_i$  حجم الطبقة

$N$  حجم المجتمع

$n$  حجم العينة المختارة

والعدد المناسب وفقاً للقانون (180) استبانة وتم زيادة حجم العينة إلى (205) استبانة للحصول على دقة في النتائج ومع زيادة حجم العينة تزيد النتائج دقة وخشية من عدم الاستجابة وتجدر الإشارة إلى أنه تم توزيع (220) استبانة وتم جمع (205) استبانة أي أن نسبة الاستجابة كانت 93%.  
وبين جدول 5.1 كيف تم اختيار حجم العينة بناءً على الطبقات وكم مفردة في كل طبقة.

#### جدول (5.1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	توزيع مجتمع الدراسة	توزيع عينة الدراسة
وكيل وزارة	1	1
مدير عام	3	1
مدير دائرة	18	8
رئيس قسم	27	13
رئيس شعبة	7	3
وظائف ادارية وحرفية	381	179
المجموع	437	205

ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق للبيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (5.2) أن النسبة بين عينة الإناث والذكور و تعد هذه النسبة جيدة وفقاً لسجلات دائرة الاحصاء الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أعمال الوزارة تتطلب مشاركة كلاً من فئة الذكور والإناث لان طبيعة عملها تتعلق بأعمال تتعلق بالبحث الميداني، والتي يتطلب مشاركة الإناث والذكور في العمل الميداني، إضافة إلى أن معظم التعيينات جاءت بعد العام 2007، حيث أعطى ديوان الموين الفرصة أمام كلاً من الجنسين للتقدم للوظائف على حد سواء.

### جدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
59.0	121	ذكر
41.0	84	أنثى
100.0	205	المجموع

### 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين جدول (5.3) أن غالبية أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين أقل من 30 إلى أقل من 40 وهذا يمثل ما نسبته 68.8% من عينة الدراسة، ثم يأتي الذين أعمارهم تتراوح ما بين 40 إلى سنة فأكثر وهذا يمثل ما نسبته 31.2%

ورأت الباحثة أن ذلك يرجع إلى أنه تم إعادة هيكلة الوزارة بعد أحداث عام 2007 مما أدى إلى وجود أعداد جديدة من المنتسبين ذات أعمار عمرية متوسطة.

### جدول (5.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
28.8	59	أقل من 30
40.0	82	30 إلى أقل من 40 سنة
23.4	48	40 إلى أقل من 50 سنة
7.8	16	50 سنة فأكثر
100.0	205	المجموع

### 3-توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يبين جدول (5.4) أن غالبية أفراد العينة هم من الموظفين أصحاب الأعمال الأخرى، وهذا يمثل ما نسبته 87.3% من عينة الدراسة، ثم يليها رئيس القسم و مدير الدائرة و رئيس الشعبة وهذا ما يمثل ما نسبته 11.7%، ثم يليها كلاً من الوكيل والمدير العام بنفس النسبة والتي تمثل 0.5%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هيكله الوزارة تتطلب أصحاب الأعمال الأخرى مثل الباحثين الميدانيين والمدرسين المهنيين والفنيين والمدرسين وسائق ومشرفين ومراقبين للمناطق.

#### جدول (5.4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية%	العدد	المسمى الوظيفي
0.5	1	وكيل وزارة
0.5	1	مدير عام
3.9	8	مدير دائرة
6.3	13	رئيس قسم
1.5	3	رئيس شعبة
87.3	179	أخرى حددها
<b>100.0</b>	<b>205</b>	<b>المجموع</b>

### 4-توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول (5.5) أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهذا يمثل ما نسبته 64.4% من عينة الدراسة، ثم الدبلوم 20%، وكلاً من حملة الثانوية العامة والدراسات العليا وهذا يمثل ما نسبته 15.6.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة بسبب اهتمام الوزارة بالدرجات العلمية في تعبئة الوظائف الشاغرة مما يؤدي بالموظفين العاملين إلى تحسين درجاتهم العلمية والحصول على المؤهلات العليا.

#### جدول (5.5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المؤهل العلمي
6.8	14	ثانوي
20.0	41	دبلوم
64.4	132	بكالوريوس
8.8	18	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>205</b>	<b>المجموع</b>

## 5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول (5.6) أن غالبية عينة الدراسة هم من الذين سنوات خبرتهم تتراوح أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات 78.6%، ثم يليهم الذين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة فأكثر بنسبة 21.4% . وتعزو الباحثة ذلك إلى الوزارة تم إعاد تشكيلها بعد عام 2007 من جعل نسبة الذين سنوات خبرتهم متوسطة أو قليلة هي أعلى نسبة.

جدول (5.6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	46	22.5
من 5 إلى أقل 10 سنوات	115	56.1
من 10 إلى أقل 15 سنة	29	14.1
15 سنة فأكثر	15	7.3
المجموع	205	100.0

### خامساً: - أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وينود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ ، 2004). وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة "أثر الدخل الوظيفي على الابداع الاداري لدى العاملين بالقطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية".

### ❖ خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من مجالين و(57) فقرة، ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في مجال الإدارة وأساليبها. والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (48) فقرة، ملحق (2).

#### ❖ وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

• القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

• القسم الثاني: يمثل في مجالات الدراسة، ويشتمل على 48 فقرة، موزع على 2 مجال:

#### أولاً: مجال الدخل الوظيفي

- البعد الأول: الراتب، ويتكون من (7) فقرات.
  - البعد الثاني: الحوافز المادية، ويتكون من (6) فقرات.
  - البعد الثالث: الترقيات، ويتكون من (8) فقرات.
  - البعد الرابع: الحوافز والعلاوات التشجيعية، ويتكون من (5) فقرات.
  - البعد الخامس: البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى، ويتكون من (5) فقرات.
- ثانياً: مجال الابداع الاداري : ويتكون من (17) فقرة.

#### سابعاً: - أداة الدراسة:

صدق الاستبانة :-يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي،2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

يقصد بصدق المحكمين "هوأن تختار الباحثة عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي،2010) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ومختصين في مجال الإدارة وأساليبها وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

## 2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### - نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: الدخل الوظيفي

يوضح جدول (5.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " الدخل الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (5.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " الدخل الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>الراتب</b>			
1.	يتساوى الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تقوم به .	0.664	*0.000
2.	يكفي الراتب الذي تتقاضاه احتياجاتك والتزاماتك .	0.630	*0.000
3.	راضي عن الراتب الذي أتقاضاه .	0.693	*0.000
4.	يعد نظام الرواتب من وجهة نظري عادل.	0.430	*0.015
5.	الرواتب هي السبب الأول لانتمائي للعمل الذي أقوم به.	0.504	*0.005
6.	تصميم نظام الرواتب في القطاع الحكومي يتناسب مع المهام التي تؤديها .	0.789	*0.000
7.	يوجد لدى القطاع الحكومي سياسة لتقويم الرواتب .	0.463	*0.010
<b>الحوافز المادية</b>			
8.	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به في القطاع الحكومي .	0.663	*0.000
9.	تعتقد أن نظام الحوافز المادية المعمول به يشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليه .	0.778	*0.000
10.	يبيدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	0.809	*0.000
11.	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة للجميع .	0.622	*0.000
12.	إذا أبدعت في عملي فلا بد أن أحصل بالضرورة على مكافأة.	0.770	*0.000
13.	تهتم الإدارة بمنح حوافز مادية للمتميزين والمبدعين.	0.685	*0.000

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون الارتباط	الفقرة	الرقم
<b>الترقيات</b>			
*0.000	0.711	نظام الترقيات المعمول به حالياً مناسب.	.14
*0.000	0.822	يسعى القطاع الحكومي إلى تحسين آليات الترقيات لتحسين نظام الحوافز الملائم.	.15
*0.000	0.768	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة	.16
*0.000	0.839	تعطى الترقيات الاستثنائية في العمل حسب ما تقضيه المصلحة العامة	.17
*0.000	0.923	معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة والتميز والإبداع .	.18
*0.000	0.593	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية .	.19
*0.000	0.807	الترقيات الموجودة في الوزارة بناءً على الشواغر في الهيكلية .	.20
*0.000	0.716	نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) مناسب.	.21
<b>الحوافز والعلاوات التشجيعية</b>			
*0.000	0.666	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبي سنويا .	.22
*0.000	0.679	أشعر أن العلاوة الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .	.23
*0.000	0.862	يمنح بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري .	.24
*0.000	0.811	سبق وان تلقيت مكافأة تشجيعية لتقديمي مشاريع واقتراحات جديدة لتطوير العمل.	.25
*0.000	0.660	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهة نظره واقتراحاته من قبل المدير المباشر.	.26
<b>البدلات وساعات العمل الإضافي</b>			
*0.000	0.657	تشعر بالرضا عن بدل السفر الثابت الذي يصرف لك .	.27
*0.000	0.716	يتم توفير بدل سفر متحرك عن مهمات العمل الرسمية .	.28
*0.000	0.745	يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف .	.29
*0.000	0.810	يتم صرف بدل ساعات عمل إضافي عند الدوام خارج أوقات الدوام الرسمي أو في أوقات العطل الرسمية .	.30
*0.000	0.769	هناك إنصاف في احتساب ساعات العمل الإضافي .	.31

❖ الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: الإبداع الإداري

يوضح جدول (5.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تتجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد .	0.571	*0.001
2.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع .	0.687	*0.000
3.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	0.649	*0.000
4.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	0.681	*0.000
5.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	0.700	*0.000
6.	أستقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .	0.543	*0.000
7.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل .	0.659	*0.000
8.	ينصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين .	0.628	*0.000
9.	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يزيد قدراتهم في الإبداع .	0.673	*0.000
10.	تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم .	0.702	*0.000
11.	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة.	0.729	*0.000
12.	يلقى الموظف التشجيع المطلوب للإبداع وجهة نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل على زيادة قدراته الإبداعية .	0.798	*0.000
13.	يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية .	0.787	*0.000
14.	تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصال تعمل على سرعة نقل المعلومات والخدمات التي تساعد على الإبداع .	0.599	*0.000
15.	توفر الوزارة دورات تدريبية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية	0.669	*0.000
16.	يمنح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية	0.847	*0.000
17.	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحيحة لا تعيق الإبداع.	0.647	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .



### 3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. ولتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (5.9).

#### جدول (5.9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال	م
*0.000	0.770	الراتب	.1
*0.000	0.847	الحوافز المادية	.2
*0.000	0.748	التحفيز الترفيقات	.3
*0.000	0.793	الحوافز والعلاوات التشجيعية	.4
*0.000	0.821	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى	.5
*0.000	0.950	الدخل الوظيفي	.6
*0.000	0.856	الإبداع الإداري	.7

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (5.9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثامناً: - ثبات الإستبانة (Reliability):

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجراوي، 2010)، ويقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين هما:

#### ❖ معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول (5.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.716، 0.927). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.944)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### جدول (5.10)

##### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
.1	الراتب	7	0.738
.2	الحوافز المادية	6	0.716
.3	التحفيز الترفيقات	8	0.889
.4	الحوافز والعلاوات التشجيعية	5	0.815
.5	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى	5	0.860
.6	الدخل الوظيفي	31	0.927
.7	الإبداع الإداري	17	0.886
	جميع مجالات الاستبانة	48	0.944

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح

معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل وفقاً للمعادلة التالية :  $R = \frac{2R}{1+R}$ ، حيث

R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج

الموضحة في جدول (5.11)

### جدول (5.11)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	الراتب	0.749	0.856
2.	الحوافز المادية	0.767	0.868
3.	التحفيز الترقيات	0.792	0.884
4.	الحوافز والعلاوات التشجيعية	0.692	0.818
5.	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى	0.766	0.867
6.	الدخل الوظيفي	0.758	0.862
7.	الإبداع الإداري	0.847	0.917
	جميع مجالات الاستبانة	0.784	0.879

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، بذلك تكون المقياس في صورته النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كومجروف سمرنوف Kolmogorov\_Smirnov Test لاختبار ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.12) . بما أن القيمة الاحتمالية sig لكل مجال وكذلك الدرجة الكلية لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والاختبارات التي سوف تستخدم هي الاختبارات العلمية.

جدول (5.12)

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الراتب	0.833	0.446
2.	الحوافز المادية	0.665	0.769
3.	التحفيز الترفيحات	0.603	0.860
4.	الحوافز والعلاوات التشجيعية	1.030	0.239
5.	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى	1.108	0.119
6.	الدخل الوظيفي	0.566	0.906
7.	الإبداع الإداري	0.573	0.898
	جميع مجالات الاستبانة	0.483	0.974

• التوزيع غير طبيعي عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

#### وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات المقياس.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس ، والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات المقياس..
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.
- نموذج الانحدار Regressin بطريقة Stepwise ومعامل التحديد المعدل Adjusted R Squar

## **الفصل السادس**

### **نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها**

أولاً: - مقدمة.

ثانياً: - اختبار فرضيات الدراسة

ثالثاً: - إجابة فرضيات الدراسة ومناقشتها .

رابعاً: - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

## أولاً: - المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## ثانياً: - اختبار فرضيات الدراسة:

### أولاً اختبار حول متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة)

وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت (Sig.P-value) أكبر من مستوى الدلالة (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

### المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلا لحساب المد بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: ( التيمي، 2004).

### جدول (6.1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	20% - 36%	1 - 1.80 من
قليلة	36% - 52% أكبر من	1.80 - 2.60 أكبر من
متوسطة	52% - 68% أكبر من	2.60 - 3.40 أكبر من
كبيرة	68% - 84% أكبر من	3.40 - 4.20 أكبر من
كبيرة جدا	84% - 100% أكبر من	4.20 - 5 أكبر من

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### ❖ تحليل فقرات مجالات الدراسة:

أولاً: مجال الراتب

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة)، ونتائج كما في جدول (6.2).

### جدول (6.2)

لكل فقرة من فقرات البعد الراتب (Sig.) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتساوى الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تقوم به .	2.05	41.00	-12.19	*0.000	3
2.	يكفي الراتب الذي تتقاضاه احتياجاتك والتزاماتك .	1.77	35.40	-17.99	*0.000	7
3.	راضي عن الراتب الذي أتقاضاه .	1.86	37.20	-15.18	*0.000	5
4.	يعد نظام الرواتب من وجهة نظري عادل.	1.81	36.20	-16.26	*0.000	6
5.	الراتب هي السبب الأول لانتمائي للعمل الذي أقوم به.	2.41	48.20	-6.10	*0.000	1
6.	تصميم نظام الرواتب في القطاع الحكومي يتناسب مع المهام التي تؤديها .	2.02	40.40	-14.18	*0.000	4
7.	يوجد لدى القطاع الحكومي سياسة لتقويم الرواتب	2.11	42.20	-11.53	*0.000	2
	<b>جميع فقرات البعد معاً</b>	<b>2.01</b>	<b>40.20</b>	<b>-19.79</b>	<b>*0.000</b>	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (6.2) أن:

أعلى فقرتين في هذا البعد كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "الرواتب هي السبب الأول لانتمائي للعمل الذي أقوم به. " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (48.20%).
- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يوجد لدى القطاع الحكومي سياسة لتقويم الرواتب." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (42.20%).

وأن أدنى فقرتين في هذا البعد كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يكفي الراتب الذي تتقاضاه احتياجاتك والتزامات." احتلت المرتبة الاخيرة، بوزن نسبي قدره (35.40%) مما يدل على أن الراتب غير كافي لسد حاجة الموظف والتزاماته وهذا بدوره من أهم الأسباب التي تعيق ابداع الموظف في عمله وهذا ما يتفق مع دراسة (قراقش، 2007) ، حيث أوصت الدراسة بضرورة اعادة النظر في سلم الرواتب والعمل على تحسين الرواتب بحيث تتفق مع متطلبات الحياة، ودراسة (جيبس، 2013) حيث أكدت الدراسة على اعادة النظر في الرواتب ، ودراسة ( ابراهيم، 2014) حيث أكدت الدراسة أن نظام الأجور ضعيف ومتدني ولا يكفي لسد احتياجات المعيشة.
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يعد نظام الرواتب من وجهة نظري عادل." احتلت المرتبة السادسة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 36.20%)، مما يؤكد أن توجهات الموظفين نحو الراتب متدنية وهم لا يشعرون بالرضا عن نظام الرواتب المستحقة.

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لبعد الراتب يساوي (2.01)، وبذلك فإن الوزن النسبي (40.20%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (-19.79)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن الموافقة على بعد الرواتب جاءت بدرجة قليلة.

وترى الباحثة ذلك إلى: أن معظم الموظفين غير راضون عن نظام الرواتب نتيجة خلل آلية التطبيق المتبعة في قانون الخدمة المدنية 2005 الخاص بكيفية توزيع الرواتب على الفئات الوظيفية لسلم الرواتب، و هذا يعزى إلى تدنى الموارد الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة التي يعيشها الشعب الفلسطيني من حصار وخاصة الحرب الاخيرة على غزة والازمة الاقتصادية الراهنة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ( بسيو، 2009) حيث أكدت أن توجهها أفراد العينة عن الرواتب كانت سلبية ومتدنية، واتفقت ايضاً مع دراسة (جيبس، 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة ضرورة النظر في اعادة الرواتب حيث أن أفراد العينة غير راضون عن الرواتب المقدمة لهم.



## ثانياً: مجال الحوافز المادية

### جدول (6.3)

لكل فقرة من فقرات بعدالحوافز المادية(Sig.)المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به في القطاع الحكومي .	1.68	33.60	-18.84	*0.000	6
2.	تعتقد أن نظام الحوافز المادية المعمول به يشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليه .	2.00	40.00	-11.65	*0.000	4
3.	ييدي العاملون اهتماماً كثيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .	2.38	47.60	-7.41	*0.000	2
4.	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة للجميع .	2.00	40.00	-12.93	*0.000	3
5.	إذا أبدعت في عملي فلا بد أن أحصل بالضرورة على مكافأة.	2.53	50.60	-4.48	*0.000	1
6.	تهتم الادارة بمنح حوافز مادية للمتميزين والمبدعين.	1.83	36.60	-13.85	*0.000	5
	<b>جميع فقرات البعد معاً</b>	<b>2.07</b>	<b>41.40</b>	<b>-15.78</b>	<b>*0.000</b>	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (6.3) أن:

أعلى فقرتين في هذا البعد كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " إذا أبدعت في عملي فلا بد أن أحصل بالضرورة على مكافأة." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (50.60%)، مما يدل على أن الموظفين يرون بضرورة حصولهم على مكافأة حين يبدعون في أعمالهم وهذا يتفق مع دراسة ( القحطاني، 2007)، حيث كان من اهم نتائج الدراسة أن هناك جوانب متعددة للإبداع منها رصد حوافز ومكافآت للمبدعين، وتتفق أيضاً مع دراسة (باناعمة، 2005) حيث استنتجت الدراسة أن تكريم وتقدير الموظفين كان من أهم الممارسات التنظيمية المحفزة للإبداع، وجاءت أيضاً متفقة مع دراسة (كامبل، 2014) حيث يرى أفراد العينة أن زيادة الحوافز والمكافآت المالية تؤدي بالضرورة لتحسين أداء العاملين.

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (47.60%).

وأن أدنا بفقرتين في هذا البعد كالتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به في القطاع الحكومي" احتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (33.60%) وهذا يؤكد أن ما يتلقاه الموظف من حوافز غير كافي ولا تؤدي لتوليد الإبداع الإداري لديه، وترى الباحثة أن هذا من شأنه أن ينعكس سلباً على أداء الموظف ويؤدي إلى اعاقه الإبداع لديه وهذه النتيجة تتسجم مع دراسة (السميري، 2003) و التي أكدت أن الحوافز نظام الحوافز المعمول بها لا تشجع الموظفين على الإبداع الإداري، واتفقت أيضاً مع دراسة (بانعمة، 2005) حيث أكدت نتائج الدراسة أن أفراد العينة غير راضون عن نظام الحوافز المعمول به.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: "تهتم الادارة بمنح حوافز مادية للمتميزين والمبدعين." احتلت المرتبة الخامسة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (36.60%)، وهذه النتيجة تؤكد على ضعف اهتمام الادارة بتقديم الحوافز المادية للمبدعين والمتميزين وهذا من شأنه أن يعيق الإبداع وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الجعبري، 2008)، حيث رأت الدراسة بضرورة تقديم ومنح حوافز مادية للمتميزين والمبدعين ، واتفقت مع نتائج دراسة (كاميل، 2014) أن على الادارة العليا الاهتمام بتقديم حوافز مادية لموظفيها. وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية يساوي (2.07)، وبذلك فإن الوزن النسبي (41.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (-15.78)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن الموافقة على بعد الحوافز المادية جاءت بدرجة قليلة.

وترى الباحثة ذلك إلى : ضعف الحوافز المادية المقدمة في العمل خاصة في الوقت الحالي بسبب ضعف قدرة الحكومة من الاساس على تأمين الرواتب وانخفاض الموازنات المالية المقدمة للوزارات مما يضعف فرصة الوزارة بالاهتمام بتقديم حوافز مادية لموظفيها .

وترى الباحثة أن ضعف الحوافز المادية من شأنه أن يعيق الإبداع الإداري لدى الموظفين، وهذا ما أكدته دراسة (قراش، 2007) أن من أهم العوامل التي تعيق الإبداع لدى الموظفين نقص الحوافز المادية المقدمة لهم.

## ثالثاً: مجال الترقيات

### جدول (6.4)

لكل فقرة من فقرات بعد الترقيات (Sig.) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	نظام الترقيات المعمول به حالياً مناسب.	1.83	36.60	-15.84	*0.000	8
2.	يسعى القطاع الحكومي إلى تحسين آليات الترقيات لتحسين نظام الحوافز الملائم.	1.98	39.60	-12.69	*0.000	7
3.	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	2.18	43.60	-9.97	*0.000	5
4.	تعطى الترقيات الاستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة .	2.28	45.60	-8.77	*0.000	4
5.	معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة والتميز والإبداع .	2.02	40.40	-11.62	*0.000	6
6.	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية .	2.39	47.80	-6.42	*0.000	3
7.	الترقيات الموجودة في الوزارة بناءً على الشواغر في الهيكلية .	2.39	47.80	-7.22	*0.000	2
8.	نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) مناسب.	2.43	48.60	-6.27	*0.000	1
	<b>جميع فقرات البعد معاً</b>	<b>2.19</b>	<b>43.80</b>	<b>-12.81</b>	<b>*0.000</b>	

.  $\alpha \leq 0.05$  \* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة

يبين جدول (5.4) أن:

أعلى فقرتين في هذا البعد كانتا:

الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) مناسب." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (47.80) .

• الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " الترقيات الموجودة في الوزارة بناءً على الشواغر في الهيكلية .." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (48.60%).

وأن أدنى فقرتين في هذا البعد كانتا:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "نظام الترقيات المعمول به حالياً مناسب". احتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (36.60%) وترى الباحثة انخفاض النسبة يعزى إلى أن نظام الترقيات في الوظيفة الحكومية يعتمد على التدرج الوظيفي كل خمس سنوات، و لا يعتمد على الكفاءة في العمل بل أن الترقية في القطاع الحكومي مرهونة بعدد سنوات الخدمة وليس الكفاءة والخبرة واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (العش، 2008)، حيث خلصت الدراسة إلى أنه هناك خلل وضعف في طرق وآليات منح الترقية وعدم وجود معايير وضوابط لمنح الحوافز.

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "يسعى القطاع الحكومي إلى تحسين آليات الترقيات لتحسين نظام الحوافز الملائم". احتلت المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (39.60%)، وترى الباحثة أن نظرة الموظفين اتجاه نظام الترقيات جاءت سلبية وخاصة في ظل الظروف الراهنة وصعوبة تأمين الرواتب حيث أن نظام الترقيات يكاد يكون متوقف خاصة أن الاهتمام ينصب على توفير الرواتب . وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لبعده الترقيات يساوي (2.19)، وبذلك فإن الوزن النسبي (43.80%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (-12.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن الموافقة على البعد الترقيات جاءت بدرجة قليلة. وترى الباحثة ذلك إلى أن نظام الترقيات متدني حيث أن الانتقال من درجة إلى أخرى كل خمس سنوات، وعدم فاعلية نظام وآليات الترقيات لقانون الخدمة المدنية لكل الفئات الوظيفية خاصة الأقل من الأولى وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بسيو، 2009) حيث جاءت النتيجة أن أفراد العينة يتفقون أن نظام الترقيات المعمول به سلبي ومتدني، واتفقت أيضاً مع دراسة (ابراهيم، 2014) حيث أكدت نتائج الدراسة أن نظام الترقيات ضعيف وومتدني.

## رابعاً: مجال الحوافز والعلاوات التشجيعية

يبين جدول (6.5) أن:

جدول (6.5)

لكل فقرة من فقرات بعدالحوافز والعلاوات التشجيعية (Sig.)المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبي سنويا .	1.99	39.80	-11.58	*0.000	3
2.	أشعر أن العلاوة الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .	2.05	41.00	-5.40	*0.000	2
3.	يمنح بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري .	1.66	33.20	-18.96	*0.000	4
4.	سبق وان تلقيت مكافأة تشجيعية لتقديمي مشاريع واقتراحات جديدة لتطوير العمل.	1.51	30.20	-22.04	*0.000	5
5.	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهة نظره واقتراحاته من قبل المدير المباشر .	2.34	46.80	-7.46	*0.000	1
	جميع فقرات البعد معاً	1.91	38.20	-15.92	*0.000	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

أعلى فقرتين في هذا البعد كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهة نظره واقتراحاته من قبل المدير المباشر." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (46.80%)، وترى الباحثة إلى انخفاض هذه النسبة يعزى إلى أن المديرين المباشرين غالباً لا يشجعون الموظفين على ابداء وجهات نظرهم في العمل ولا يقوموا بتفويضهم صلاحيات لمباشرة العمل وهذه النتيجة تأتي متوافقة مع دراسة (ايكفال،2001)، حيث أكدت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد ودعم المديرين للموظفين.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "أشعر أن العلاوة الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره(41.00%)، وترى الباحثة انخفاض هذه النسبة حيث أن الموظفين غير راضون عن العلاوات الاجتماعية المقدمة لهم وهذه النتيجة جاءت متناقضة مع دراسة ( بسيسو،2009) حيث أظهرت الدراسة على أن آراء أفراد العينة حول العلاوات الاجتماعية مناسبة لكل

الفئات الوظيفية، ولعل هذا الاختلاف في النتيجة يعزى إلى الظروف الحالية التي يمر بها الموظف الحكومي وأزمة الرواتب الحالية.

وأن أدنى فقرتين في هذا البعد كانتا:

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "سبق وان تلقيت مكافأة تشجيعية لتقديمي مشاريع واقتراحات جديدة لتطوير العمل" احتلت المرتبة الاخيرة، بوزن نسبي قدره (30.20%)، وترى الباحثة ضعف هذه النسبة تعزو إلى أنه بصفة عامة لا يتم منح مكافآت لمن يتقدم بمشاريع تسهم في تطوير العمل، مع أن نظام المكافآت في قانون الخدمة المدنية يجيز منح مكافآت مالية لمن يسهم في تطوير العمل، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة ( العكش، 2008) حيث أكدت أنه بصفة عامة إلى أنه لا يتم تقديم مكافآت لمن يقومون بتقديم أفكار تساهم في تطوير العمل.

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يمنح بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري". احتلت المرتبة الرابعة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (33.20%).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لبعده الحوافز والعلاوات التشجيعية يساوي (1.91)، وبذلك فإن الوزن النسبي (38.20%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (-15.92)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن الموافقة على بعد الحوافز والعلاوات التشجيعية جاءت بدرجة قليلة.

وهذا يؤكد : أن نظام الحوافز والعلاوات التشجيعية الذي تقدمه الإدارة العليا متدني ولا يشجع على الابداع الاداري وأن الادارة العليا لا تشجع موظفيها على تقديم أفكار ابداعية، بل تعد من الأسباب التي تعيق موظفيها لتقديم أفكار ابداعية من شأنها تطوير العمل والنهوض به وهذا ما أكدته دراسة ماكافديين، 2000 حيث كان من أهم نتائجها نقص العلاوات والحوافز التي تحفز الأفراد العاملة للاستثارة الأفكار الإبداعي .

## خامساً: مجال البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى

### جدول (6.6)

لكل فقرة من فقرات مجال البدلات (Sig.) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تشعر بالرضا عن بدل السفر الثابت الذي يصرف لك .	1.93	38.60	-11.68	*0.000	2
2.	يتم توفير بدل سفر متحرك عن مهمات العمل الرسمية .	1.61	32.20	-19.75	*0.000	3
3.	يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف.	2.67	53.40	-3.45	*0.000	1
4.	يتم صرف بدل ساعات عمل إضافي عند الدوام خارج أوقات الدوام الرسمي أو في أوقات العطل الرسمية .	1.55	31.00	-20.25	*0.000	5
5.	هناك إنصاف في احتساب ساعات العمل الإضافي .	1.59	31.80	-20.30	*0.000	4
	<b>جميع فقرات البعد معاً</b>	<b>1.87</b>	<b>37.40</b>	<b>-19.58</b>	<b>*0.000</b>	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (6.6) أن:

أعلى فقرتين في هذا البعد كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (53.40%).
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تشعر بالرضا عن بدل السفر الثابت الذي يصرف لك." احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (38.60%).

وأن أدنى فقرتين في هذا البعد كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يتم صرف بدل ساعات عمل إضافي عند الدوام خارج أوقات الدوام الرسمي أو في أوقات العطل الرسمية . " احتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (31.00%).
- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "هناك إنصاف في احتساب ساعات العمل الإضافي." احتلت المرتبة الرابعة قبلاً الأخيرة بوزن نسبي قدره (31.80%).

وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لبعدها البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى يساوي (1.87)، وبذلك فإن الوزن النسبي (37.40%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (-19.58)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن الموافقة على محور البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى جاءت بدرجة قليلة.

وترى الباحثة ذلك إلى: أن معظم الموظفون غير راضون عن محور البدلات وساعات العمل الإضافي والمزايا الأخرى المقدمة كالتأمين الصحي، واحتساب ساعات العمل الإضافي، وبدل السفر الثابت نتيجة خلل آليات التطبيق المتبعة في قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005، الخاصة باحتساب البدلات وساعات العمل والمزايا المقدمة للموظفين وأن نظام العلاوات والمزايا المقدمة للموظفين متدني ولا يشجع على الإبداع الإداري، وهذا ما أكدته دراسة (القحطاني، 2007)، حيث كان من أهم الأسباب التي تعيق الإبداع الإداري نقص الامكانيات المادية، والبدلات والمزايا المقدمة للموظفين.

#### بشكل عام: مجال الدخل الوظيفي

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة). من جدول (6-7) يمكن استخلاص ما يلي:

جدول (6.7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال "الدخل الوظيفي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.000	20.44	40.60	2.03	الدخل الوظيفي

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال "الدخل الوظيفي" يساوي 2.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 40.60%، قيمة اختبار T تساوي -20.44 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الدخل الوظيفي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن الموافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال جاءت بدرجة قليلة، مما يدل على أن الموظفين غير راضون عن الدخل الوظيفي المقدم لهم بجميع عناصره "الراتب، الحوافز المادية، الترقيات، العلاوات والحوافز التشجيعية، البدلات وساعات العمل الإضافي والمزايا الأخرى" حيث جاءت الإجابة على جميع العناصر ضعيفة وهذا بدوره يقلل ويحجم الإبداع لدى الموظفين الحكوميين ويعيقهم عن التقدم بأفكار



إبداعية أو العمل بطريقة مبدعة من شأنها النهوض بالعمل الحكومي، وهذا ما أكدته دراسة (ناصر، 2013) حيث استنتجت أن أنظمة الأجور متدنية ولا تفي بالغرض، ودراسة (السليحات، 2011) حيث أكدت أن نظام الترقيات المعمول به سلبي ومتدني، ودراسة (كامبل، 2014) حيث استنتجت الدراسة أن نظام الحوافز المادية المعمول به متدني و يجب العمل على زيادة الحوافز المادية لما لها الدور الأكبر في زيادة وتحسين أداء العاملين وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (إبراهيم، 2014) حيث أن نظام الاجور المعمول به متدني ويجب اعادة النظر في سلم الرواتب وتوزيع الاجور بشكل عادل .

### سادساً: مجال الإبداع الإداري

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد (الدرجة المتوسطة) وهي 3 أم تختلف عنها (أكبر من أو أقل من الدرجة المتوسطة) ونتائج كما في جدول (6.8).

#### جدول (6.8)

لكل فقرة من فقرات محور الابداع الإداري (Sig.)المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد	3.74	74.80	9.561	*0.000	6
2.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع .	3.81	76.20	11.240	*0.000	3
3.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	3.82	76.40	11.587	*0.000	2
4.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	3.76	75.20	10.687	*0.000	5
5.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	3.33	66.60	4.561	*0.000	7
6.	أستقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .	3.89	77.80	12.081	*0.000	1
7.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل .	3.78	75.60	11.668	*0.000	4
8.	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين .	2.57	51.40	-5.000	*0.000	17
9.	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يزيد قدراتهم في الإبداع .	2.85	57.00	-1.662	0.098	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
10.	تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم .	2.79	55.80	-2.421	*0.016	11
11.	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة.	2.60	52.00	-4.375	*0.000	16
12.	يلقى الموظف التشجيع المطلوب للإبداع وجهة نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل على زيادة قدراته الإبداعية .	2.82	56.40	-1.843	0.067	10
13.	يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية .	2.62	52.40	-4.526	*0.000	15
14.	تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصال تعمل على سرعة نقل المعلومات والخدمات التي تساعد على الإبداع .	2.71	54.20	-3.247	*0.001	13
15.	توفر الوزارة دورات تدريبية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية .	2.69	53.80	-3.348	*0.001	14
16.	يمنح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية	2.88	57.60	-1.413	0.159	8
17.	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحيحة لا تعيق الإبداع.	2.79	55.80	-2.376	0.018	12
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.14</b>	<b>62.80</b>	<b>2.78</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (6.8) أن:

**أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " أستقبل انتقادات الآخرين بصدق رجب." احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (77.80%)، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة مما يدل على أن الموظفين العاملين في الوزارة يتقبلون انتقادات الآخرين سعياً منهم للارتقاء بأدائهم ، وهذه النتيجة جاءت متفقة مع (دراسة العكش، 2008) حيث كان من نتائج الدراسة أن الموظفين يستقبلون انتقادات الآخرين بصدق رجب.

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "الدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل". احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (76.40%)، وهذا يعكس النظرة الايجابية لدى افراد العينة تجاه هذه العبارة مما يدل على أن الموظفين في الوزارة لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل مما يؤكد أن الموظفين يتمتعون بقدرة عالية على الابداع في العمل، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حمدونة، 2010) حيث كان لدى الموظفين القدرة العالية على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكلهم، ودراسة (العجلة ، 2009) حيث أن استجابة الموظفين كانت عالية لحل المشاكل التي تواجههم بشكل سريع.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين" احتلت المرتبة الاخيرة، بوزن نسبي قدره (51.40%) ، وترى الباحثة أن نتيجة هذه الفقرة متدنية نسبياً مقارنة مع الفقرات الأخرى وهذا يعزى إلى أن الهيكل التنظيمي في الوزارة غير واضح خاصة إلى أن الهيكلية في الوزارة تغيرت في الآونة الأخيرة أكثر من مرة خاصة في ظل تغيير الوزراء في الآونة الاخيرة عدة مرات مما أدى إلى ضعف رضا الموظفين عن الهيكل التنظيمي للوزارة، وهذه النتيجة أكدتها دراسة ( التيقاوي، 2003)، حيث أوصت الدراسة بضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث ، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية وإجراء تغيرات جذرية في استعمال التقانة في كافة المستويات الإدارية .

• الفقرة رقم (11) والتي نصت على: "تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة." احتلت المرتبة السادسة عشر قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره ( 52.00%)، وترى الباحثة أن هذه الفقرة نسبتها متدنية مقارنة بالفقرات الأخرى حيث يرى الموظفين ان الإدارة لا تشجع افكارهم الابداعية وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة (السميري، 2003) حيث أكدت على ضرورة تبني الإدارة آليات جديدة لمساعدة المبتكرين و مساعدة مشاريع الإبتكار ودراسة (سيف، 2004)، حيث أكدت ضرورة تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة .

• وبشكل عام فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمجال الابداع الإداري يساوي (3.14)، وبذلك فإن الوزن النسبي (62.80%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (2.78)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن الموافقة على مجال الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة وترى الباحثة إلى أن نسبة الإبداع جاءت متوسطة بسبب ضعف الامكانيات المادية والحوافز المقدمة للعاملين حيث جاءت جميع عناصر الدخل الوظيفي المقدمة للموظفين ضعيفة مما ساهم بتخفيض مستوى الابداع لدى الموظفين الحكوميين، وهذه النتيجة جاءت على خلاف

دراسة (العجلة،2009) حيث اكدت نتائج الدراسة إلى أن واقع الإبداع في قطاع غزة مقبول، وتختلف نسبياً مع دراسة (مرضاخ،2006)، حيث اكدت على وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفين في عينة الدراسة ولعل هذا الاختلاف النسبي بين الدراسة الحالية ودراسة مرضاخ يعزى إلى اختلاف البيئة التي اجريت فيها الدراسة السعودية وارتفاع مستوى المعيشة في السعودية عن قطاع غزة.

#### ثانياً: اختبار حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة

تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة إذا كانت (Sig.P-value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة، أما إذا كانت (Sig. P-value) أقل من مستوى الدلالة فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

#### ثالثاً: - اجابة فرضيات الدراسة :

##### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدخل الوظيفي والإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الراتب والإبداع الإداري. يبين جدول (6.9) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الراتب والإبداع الإداري يساوي 0.416، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والإبداع الإداري.

وهذا يدل على قبول الفرضية وترى الباحثة وجود معامل ارتباط متوسط بين الراتب والإبداع الإداري يعود إلى أهمية الراتب حيث أنه يوجد شبه اجماع بين الباحثين والمتخصصين على أهمية الراتب وارتباطه بالإبداع الإداري ، وما سبق أكدته نتائج تحاليل هذه الدراسة إلى أهمية تأثير الراتب على الإبداع الإداري في تهيئة المناخ المناسب لتوفر الإبداع حيث ينعكس الراتب على نفسية وأداء الموظف وتفكيره ومن شأن هذا أن يؤدي الى الارتقاء بالعمل بل الإبداع فيه والاحلاص والانتماء له، وهذا ما أكدته دراسة "

ناصر، 2013" حيث كان من أهم نتائجها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور المقدمة للعاملين والابداع الاداري ودراسة

جدول (6.9): معامل الارتباط بين الراتب والإبداع الإداري

المجالات	الراتب
الإبداع الإداري	المقاييس الإحصائية
	معامل الارتباط
	Sig القيمة الاحتمالية
	حجم العينة
	0.416
	*0.000
	205

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المادية والإبداع الإداري.

يبين جدول (6.10) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الحوافز المادية والإبداع الإداري يساوي 0.537، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإبداع الإداري، وهذا يعني قبول الفرضية الموظفين، مما يعكس تأثير حوافز العمل بشكل مباشر على الإبداع لدى العاملين. ووتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدونة، 2010)، حيث أكدت الدراسة أن الحوافز تؤثر على إبداع العاملين في مجمع الشفاء الطبي، واتفقت أيضاً مع دراسة (كامبل، 2014) حيث أكدت الدراسة على ضرورة زيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري، ودراسة (الجعبري، 2008) حيث كان من توصيات الدراسة أنه على الإدارة العليا زيادة تقديم الحوافز المادية لما لها الدور الأكبر في تحقيق الإبداع الإداري.

ومن هنا ترى الباحثة أن وجود نظام فعال للحوافز يتسم بالموضوعية يعمق الثقة في نفوس العاملين ويزيد انتمائهم للمنظمة ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية والإحباط لدى العاملين إضافة إلى خلق شعور ايجابي لدى العاملين بعدالة تلك الأنظمة التي تعتمد عليها الإدارة.

جدول (6.10)

معامل الارتباط بين الحوافز المادية والإبداع الإداري

المجالات	الحوافز المادية
الإبداع الإداري	المقاييس الإحصائية
	معامل الارتباط
	(Sig) القيمة الاحتمالية )
	حجم العينة
	0.537
	*0.000
	205

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الترقيات والإبداع الإداري. يبين جدول (6.11) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الترقيات والإبداع الإداري يساوي 0.567، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والإبداع الإداري، مما يعني قبول الفرضية، وهذا يعكس أهمية الترقيات على أداء العاملين وتحسين أدائهم وزيادة اخلاصهم في العمل وتشجيع الموظفين على توليد أفكار ابداعية بصفة مستمرة، والنظرة الايجابية للعمل والبعد عن الاحباط في العمل الذي من شأنه أن يعيق الابداع ويحبط العاملين عن العاملين خاصة إذا بقى الموظف على نفس الدرجة مدة طويلة دون أي تغيير في وضعه الوظيفي، وهذه ما اتفقت مع دراسة (السليحات، 2011) حيث أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الترقيات والإبداع الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم أفراد عينة الدراسة لأنظمة الترقية جاءت منخفضة لفقرات إجراءات الترقية.

جدول (6.11): معامل الارتباط الترقيات والإبداع الإداري.

الترقيات		المجالات
المقاييس الاحصائية		الإبداع الإداري
0.567	معامل الارتباط	
*0.000	Sig(القيمة الاحتمالية )	
205	حجم العينة	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العلاوات والحوافز التشجيعية والإبداع الإداري.

5- يبين جدول (6.12) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين العلاوات والحوافز التشجيعية والإبداع الإداري.

يساوي 0.398، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاوات والحوافز التشجيعية والإبداع الإداري وهذا يعني قبول الفرضية ويؤكد معامل الارتباط القوي بين العلاوات والحوافز التشجيعية على الابداع إلى أهمية منح الموظف العلاوات بأشكالها المختلفة سواء كانت ادارية، طبيعة عمل، زوجة، الندرة، الاختصاص، ومنحه باستمرار الحوافز التشجيعية هذه من شأنه أن يزيد الهمم ويحفز العاملين على البحث المستمر عن توليد أفكار ابداعية تؤدي إلى تطوير العمل وهذا بدوره يزيد الجهد ويقلل التكاليف والوقت المبذول في أداء

العمل مما يؤدي إلى النهوض بالقطاع الحكومي، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة (فراقش، 2007) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين العلاوات والحوافز التشجيعية المقدمة للموظفين والابداع الاداري وإلى ضعف العلاوات والحوافز التشجيعية المقدمة للموظفين مما أدى إلى وجود ضعيف جداً أن لم يكن معدوماً، لثقافة الإبداع، واتفقت أيضاً مع دراسة (إبراهيم، 2014) حيث كان من نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين العلاوات والحوافز المقدمة للموظفين والإبداع الإداري، ودراسة (ناصر، 2014) حيث كان من أهم توصيات الدراسة على الإدارة العليا زيادة تقديم الحوافز والعلاوات التشجيعية لما لها الدور الكبير في زيادة الابداع الاداري واستثارة جهود العاملين .

جدول (6.12): معامل الارتباط بين الحوافز والعلاوات التشجيعية والإبداع الإداري

الحوافز العلاوات التشجيعية		المجالات
المقاييس الاحصائية		الإبداع الإداري
0.398	معامل الارتباط	
*0.000	Sig القيمة الاحتمالية	
205	حجم العينة	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى والإبداع الإداري.

يبين جدول (6.13) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى والإبداع الإداري يساوي 0.853، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى والإبداع الإداري، وهذا يعني قبول الفرضية ويدل وجود معامل ارتباط قوي بين البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى متمثلة في صرف بدل السفر الثابت، والتأمين الصحي، والابداع الاداري على أهمية هذه المزايا على أداء الموظف وانعكاسها على نفسية الموظف حيث وجود مثل هذه المزايا تنعكس على أداء الموظف وتؤدي إلى زيادة مستوى الابداع لدى العاملين، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة (جيبس، 2011)، حيث توصلت إلى أن هناك معامل ارتباط قوي بين البدلات وساعات العمل الاضافي المقدمة للعاملين والابداع الاداري، وأكدت أيضاً على أن من أهم الأسباب التي تحول المنظمات من تبني ثقافة الإبداع النفقات الاضافية التي يجب أن تتحملها من " بدلات، ساعات عمل إضافي، واتفقت أيضاً مع دراسة (الكعش، 2008) حيث كان من أهم نتائج الدراسة أن على الإدارة العليا على وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين بدلات العمل والمزايا المقدمة للعاملين والابداع الإداري .

جدول (6.13): معامل الارتباط بين البدلات وساعات العمل الإضافي

والإبداع الإداري

البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى		المجالات
المقاييس الاحصائية		الإبداع الإداري
0.390	معامل الارتباط	
*0.000	Sig القيمة الاحتمالية	
205	حجم العينة	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير مباشر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدخل الوظيفي على الإبداع الإداري

لدى العاملين في القطاع الحكومي

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام " نموذج الانحدار المتعدد".

تم استخدام نموذج الانحدار بطريقة Stpwise لتعرف على أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي.

ومن نتائج هذا النموذج الموجود في جدول (6.14) تبين من المتغيرات المستقلة التالية (الراتب، الحوافز المادية، الترقيات، الحوافز العلاوات التشجيعية، البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى ) كلا من المتغيرين (الحوافز المادية، الترقيات) اللذان لهما التأثير على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي، ومن نتائج Stpwise تبين أن قيمة معامل التحديد لأفضل نموذج تنبؤ تساوي 0.355 وهذا يعني أن ما نسبته 35.5% من التغير الحادث في الإبداع الإداري ترجع إلى التغيرات الحادث كلاً من الحوافز المادية، الترقيات وتبين أيضاً أن قيمة تحليل تباين الانحدار F تساوي 57.143 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة احصائية للدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي، وأن النموذج الإنحدار المقدر للتنبؤ جيد وصالح للتنبؤ، مما يدل على وجود على أهمية الدخل الوظيفي ودره الكبير في زيادة مستوى الإبداع لدى الموظفين وهذا ما أكدته دراسة (بسيسو، 2009) ودراسة ( ناصر، 2013) حيث أكدت الدراسة أن للاجور والحوافز المادية أثر كبير في زيادة الإبداع الإداري ، ودراسة ( العكش، 2008) حيث اكدت الدراسة أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز المادية والمكافآت على أداء الموظفين ودراسة (حمدونة، 2010) حيث اكدت على وجود أثر ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري .



## النموذج الانحدار المقدر:

مخرجات العمل = 1.942 + 0.254 الحوافز المادية + 0.319 الترقيات

### جدول (6.14)

#### نتائج تحليل الانحدار

معالم النموذج	معاملات الانحدار	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة معامل التحديد	قيمة الاختبار f	القيمة الاحتمالية Sig
المقدار الثابت	1.924	15.655	0.000	0.355	57.143	0.000
الحوافز المادية	0.254	4.794	0.000			
الترقيات	0.319	3.559	0.000			

#### ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول "تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) وينبثق عن تلك الفرضية خمس فرضيات وهما كالتالي :

الفرضية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول "تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي" تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "Independent Samples T Test".

من النتائج الموضحة في جدول (6.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار t للعينتين المستقلتين " لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول "تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي" تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة (بسيسو، 2009) حيث أكدت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتعويضات المالية المقدمة للموظفين تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى : اهتمام جميع العاملين ذكور، وأنثا بالدخل الوظيفي، إضافة إلى أن تساوي اهتمام العاملين بغض النظر عن متغير الجنس بالدخل الوظيفي وعناصره كون هذه العناصر تمثل في

مجمّلها كيان وحقوق للموظف وتأثر على أدائه وتهيء لكلا الطرفين على السواء جو وبيئة مناسبة للابداع الاداري.

### جدول (6.15)

نتائج اختبار - T "العينتين مستقلتين" وفقا لمتغير "الجنس"

قيمة Sig الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.956	0.056	2.00	2.01	الراتب
0.279	-1.085	2.14	2.01	الحوافز المادية
0.060	1.891	2.05	2.29	الترقيات
0.594	0.534	1.87	1.94	الحوافز والعلاوات التشجيعية
0.798	-0.257	1.89	1.86	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا اخرى
0.638	0.471	2.00	2.05	الدخل الوظيفي
0.763	0.302	3.13	3.16	الإبداع الإداري
0.651	0.452	2.40	2.44	جميع مجالات الاستبانة معاً

• قيمة t الجدولية عند درجة حرية 203 تساوي 1.96

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي" تعزى لمتغير العمر.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين". من النتائج الموضحة في جدول (6.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيم f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول "تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي" تعزى لمتغير العمر.

وترى الباحثة: أن معظم العاملين وعلى اختلاف أعمارهم يشعرون بوجود إشكالية في الدخل الوظيفي وعناصره خاصة في ظل الظروف الراهنة وأزمة الرواتب التي يعاني منها جميع الموظفين على حدٍ سواء.

جدول (6.16)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "العمر"

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		-50 فأكثر	50 - أقل	30 - أقل من 40	أقل من 30	
0.073	2.160	2.08	1.86	2.17	1.89	الراتب
0.682	0.502	1.95	2.06	2.02	2.17	الحوافر المادية
0.676	0.510	2.24	2.12	2.13	2.30	الترقيات
0.498	0.794	1.85	1.73	1.99	1.96	الحوافر والعلاوات التشجيعية
0.258	1.353	2.03	1.77	1.79	2.02	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا اخرى
0.704	0.470	2.05	1.93	2.04	2.08	الدخل الوظيفي
0.417	0.950	3.25	3.01	3.13	3.24	الإبداع الإداري
0.515	0.764	2.48	2.31	2.43	2.49	جميع مجالات الاستبانة معاً

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 203" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين ".

من النتائج الموضحة في جدول (6.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيم f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه النتيجة جاءت مختلفة مع دراسة (بسيسو، 2009) حيث أن الدراسة أكدت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في مجال الرضا عن الوظيفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولعل هذا الاختلاف في النتيجة ترجع للوقت الذي اجرت فيه الدراسة حيث في عام 2010 كان هناك انتظام في الرواتب فأصحاب المسميات الوظيفية العليا والذين يتسمون بالرواتب الاعلى كانوا الاكثر رضا عن دخلهم الوظيفي، أما في الوقت الراهن وفي

ظل الظروف الحالية وازمة الرواتب فجميع الموظفين وعلى اختلاف مسمياتهم الموظفين يعانون من أزمة الرواتب ومن ثم هم غير راضون عن دخلهم الوظيفي. وترجع الباحثة ذلك إلى : أن معظم العاملين وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية يشعرون بوجود إشكالية في الدخل الوظيفي وعناصره ( الراتب، الحوافز ، الترقيات، العلاوات والحوافز التشجيعية، البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى ) خاصة في ظل الظروف الراهنة وأزمة الرواتب التي يعاني منها جميع الموظفين على حدٍ سواء.

#### جدول (6.17)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي"

قيمة Sig الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة فما فوق	
0.746	0.410	1.99	2.19	2.04	2.22	الراتب
0.359	1.080	2.10	2.11	1.69	1.93	الحوافز المادية
0.541	0.721	2.22	2.00	1.85	2.15	الترقيات
0.222	1.475	1.96	1.40	1.52	1.62	الحوافز والعلاوات التشجيعية
0.773	0.372	1.89	1.73	1.66	1.82	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا اخرى
0.554	0.698	2.05	1.92	1.78	1.98	الدخل الوظيفي
0.742	0.416	3.16	3.47	2.97	3.09	الإبداع الإداري
0.616	0.600	2.44	2.47	2.20	2.37	جميع مجالات الاستبانة معاً

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 203" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

**الفرضية الرابعة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين "

من النتائج الموضحة في جدول (6.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " لجميع مجالات الدراسة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في

القطاع الحكومي " تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا الفروق واضحة من خلال اختبار شففيه للفروق المتعددة والذي بين أن الفروق لصالح حملة مؤهل الثانوية العامة فأقل والجدول (6.19) يوضح تلك الفروق، باستثناء ما يتعلق في مجال الراتب والابداع الاداري حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الراتب والابداع الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بسيسو، 2010)، حيث أكدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الرضا الوظيفي تعزى للراتب.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الثانوية العامة فأقل تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة فأقل حول عناصر الدخل الوظيفي ( الحوافز المادية، الترقيات، الحوافز والعلاوات التشجيعية، البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا أخرى) باستثناء الراتب إلى تدني تقديم الحوافز والترقيات والعلاوات لأصحاب المؤهلات العلمية المتدنية خاصة انهم يوجدون على فئات وظيفية تمنعهم من الحصول على هذه المزايا مقارنة بالمؤهلات الاعلى الموجودة على الفئات الثانية فأكثر يسمح لهم مثلاً التقدم لوظائف والترقية في غضون سنوات قليلة بعكس الموظفين من أصحاب المؤهلات المتدنية حيث لا يسمح لهم مثلاً التقدم لوظائف فهم يبقون على نفس وظائفهم وهذا البند ينص عليه قانون الخدمة المدنية حيث التقدم لمسابقات يتوجب ان يكون الموظف من صاحب الفئة الوظيفية الثانية على الأقل ويحمل مؤهل علمي بكالوريوس، وأيضاً يتقاضى أصحاب حملة المؤهلات الأعلى طبيعة عمل أكثر لا يتقاضاها حملة المؤهلات العلمية المتدنية كالثانوية وأقل. أما على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الراتب والابداع الاداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي تعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العملية في ظل الظروف الراهنة وأزمة الرواتب غير راضون عن الراتب .

جدول (6.18)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي"

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	
0.769	0.379	1.98	2.02	1.92	2.14	الراتب
0.042	2.790	1.75	2.05	2.09	2.59	الحوافز المادية
0.001	5.401	1.95	2.05	2.60	2.57	الترقيات
0.049	2.651	1.70	1.87	1.92	2.58	الحوافز والعلاوات التشجيعية
0.000	6.582	1.55	1.82	1.87	2.72	البدلات وساعات العمل الاضافي ومزايا اخرى
0.016	3.527	1.81	1.98	2.12	2.50	الدخل الوظيفي
0.131	1.898	2.95	3.11	3.22	3.54	الإبداع الإداري
0.015	3.548	2.21	2.38	2.51	2.87	جميع مجالات الاستبانة معاً

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 203" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

جدول (6.19)

يوضح نتائج اختبار شففيه للفروق المتعددة

القيمة الاحتمالية Sig	الفرق بين المتوسطات	المتوسط ( )	المتوسط ( )	المجال
0.293	0.49768	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	الحوافز المادية
0.149	0.54221	بكالوريوس		
*0.046	0.84524	دراسات عليا		
0.993	0.04453	بكالوريوس	دبلوم	
0.535	0.34756	دراسات عليا		
0.551	0.30303	دراسات عليا	بكالوريوس	
0.999	-0.03223	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	الترقيات
0.228	0.51366	بكالوريوس		
0.269	0.62004	دراسات عليا		
*0.008	0.54589	بكالوريوس	دبلوم	
0.076	0.65227	دراسات عليا		

القيمة Sig الاحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المتوسط ( )	المتوسط ( )	المجال
0.972	0.10638	دراسات عليا	بكالوريوس	الحوافز والعلاوات التشجيعية
0.179	0.66376	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	
0.077	0.71450	بكالوريوس		
*0.037	0.88571	دراسات عليا		
0.993	0.05074	بكالوريوس	دبلوم	
0.882	0.22195	دراسات عليا	بكالوريوس	
0.919	0.17121	دراسات عليا		
0.008	0.85052	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا اخرى
*0.001	0.90130	بكالوريوس		
*0.001	1.17302	دراسات عليا		
0.988	0.05078	بكالوريوس	دبلوم	
0.557	0.32249	دراسات عليا	بكالوريوس	
0.600	0.27172	دراسات عليا		
0.333	0.38103	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	
0.052	0.52402	بكالوريوس		
*0.039	0.69150	دراسات عليا		
0.695	0.14299	بكالوريوس	دبلوم	
0.438	0.31049	دراسات عليا	بكالوريوس	
0.800	0.16748	دراسات عليا		
0.329	0.36026	دبلوم	ثانوية عامة فأقل	جميع مجالات الاستبانة معاً
0.053	0.49227	بكالوريوس		
*0.036	0.65741	دراسات عليا		
0.708	0.13200	بكالوريوس	دبلوم	
0.423	0.29714	دراسات عليا	بكالوريوس	
0.777	0.16514	دراسات عليا		

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

**الفرضية الخامسة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " تحليل التباين " .

من النتائج الموضحة في جدول (6.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة لجميع مجالات الدراسة أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير سنوات الخبرة، باستثناء ما يتعلق في مجال الحوافز المادية فقد كانت أن القيمة الاحتمالية (Sig.) له أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت الفروق لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات وهذا ما توضحه نتائج اختبار شففيه في جدول(6.21)،

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات مقارنة بأصحاب سنوات الخبرة الأكثر راضون بمستوى الرواتب والعلوات والبدلات المقدمة لهم نظراً لقلة سنوات الخدمة الذين قضاها على رأس عملهم على النقيض من اصحاب سنوات الخبرة فهم ينظرون الى قلة ما يقدم لهم مقارنة بعدد سنوات الخبرة المقدمة خاصة ان القطاع الحكومي يعاني من ضعف تقديم هذه المزايا حيث يبقى الموظف خمس سنوات على نفس الدرجة حسب قانون الخدمة المدنية رقم 4 المعدل لسنة 2005 دون أي تغيير يذكر وبعد الخمس سنوات تكون زيادة ضئيلة على الراتب ، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة بسيسو(2009) حيث أكدت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات الباحثين حول نظام العلوات المختلفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات.



### جدول (6.20)

يوضح نتائج تحليل التباين وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"

القيمة الاحتمالية Sig	القيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	أقل من 15 سنوات	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.578	0.660	2.15	2.13	1.99	1.93	الراتب
0.007	4.019	1.87	2.19	1.93	2.40	الحوافز المادية
0.108	2.051	1.91	2.09	2.14	2.45	الترقيات
0.481	0.826	1.72	1.96	1.85	2.08	الحوافز والعلاوات التشجيعية
0.133	1.889	2.04	1.70	1.81	2.08	البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى
0.223	1.473	1.95	2.03	1.97	2.21	الدخل الوظيفي
0.075	2.340	2.90	3.33	3.06	3.32	الإبداع الإداري
0.113	2.016	2.29	2.49	2.35	2.60	جميع مجالات الاستبانة معاً

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 203" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

### جدول (6.21)

يوضح نتائج اختبار شففيه للفروق المتعددة

القيمة الاحتمالية Sig.	الفرق بين المتوسطات	المتوسط ()	المتوسط ()	المجال
0.014	0.47246	أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الترقيات
0.762	0.21039	أقل من 15 سنوات		
0.202	0.52802	15 سنة فأكثر		
0.505	-0.26207	أقل من 15 سنوات	أقل من 10 سنوات	
0.996	0.05556	15 سنة فأكثر		
0.689	0.31762	أقل من 15 سنوات	أقل من 15 سنوات	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

# الفصل السابع

أولاً: - نتائج الدراسة.

ثانياً: - التوصيات.

ثالثاً: - الدراسات المقترحة.

## أولاً: - نتائج الدراسة

بناءً على تحليل الاستبانة تم التوصل إلى النتائج التالية:

### ❖ نتائج فرضيات الدراسة:-

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والإبداع الإداري، وهذا يدل على أهمية الراتب للموظف حيث أنه من الأسباب الأولى التي تدفع الموظف للإبداع الإداري وتقديم كل جديد في عمله ويزيد انتمائه لعمله .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإبداع الإداري وهذا يدل على أهمية الحوافز المادية المقدمة للموظفين وأن لها الدور الأكبر للاستثارة تفكير الموظفين وزيادة الإبداع لديهم وتقديم كل جديد، مما يؤدي إلى النهوض بالعمل حيث تنعكس الحوافز المقدمة على نفسية وأداء الموظف.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والإبداع الإداري وهذا يدل على أهمية الترقيات في زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين، حيث أن ترفيع الموظف من درجة إلى درجة أو من فئة لفئة ينعكس على نفسيته و يشجعه على الإبداع في عمله والإتيان في كل جديد .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العلاوات والحوافز التشجيعية والإبداع الإداري وهذا يؤكد على أهمية العلاوات والحوافز التشجيعية وأثرها الكبير على أداء الموظفين وزيادة مستوى الإبداع الإداري.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى والإبداع الإداري.
- هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي ، وهذا يدل على أهمية الدخل الوظيفي بجميع عناصره وتأثيره على الإبداع الإداري حيث ينعكس جميع ما يقدم للموظف من " راتب، وترقيات، وحوافز، وبدلات ومزايا" على أداء الموظف وزيادة انتمائه لعمله واستثارة تفكيره الإبداعي ومن ثم النهوض بالعمل، حيث جاءت جميع العناصر المتعلقة بالدخل الوظيفي ضعيفة، مما أدى إلى إلى تدني مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الحكوميين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي" تعزى لمتغير الجنس، العمر المسمى الوظيفي"

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا الفروق واضحة لصالح حملة مؤهل الثانوية العامة فأقل، باستثناء ما يتعلق في مجال الراتب والابداع الاداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري على العاملين في القطاع الحكومي " تعزى لمتغيرسنوات الخبرة حيث كانت الفروق لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

#### ❖ نتائج محاور الدراسة:-

#### أولاً:- النتائج المحور الأول الدخل الوظيفي

- 1- الموافقة على بعد الرواتب جاءت بدرجة قليلة مما يدل على أن معظم الموظفين غير راضون عن نظام الرواتب نتيجة خلل آلية التطبيق المتبعة في قانون الخدمة المدنية الخاصة بكيفية توزيع الرواتب على الفئات الوظيفية لسلم الرواتب.
- 2- الموافقة على بعد الحوافز المادية جاءت بدرجة قليلة مما يدل على ضعف الحوافز المادية المقدمة في العمل.
- 3- بينت نتائج الدراسة أن نظام الترقيات المعمول به غير مناسب ولا يتناسب مع حاجات ورغبات الموظفين، وأن القطاع الحكومي لا يسعى إلى تحسين نظام الترقيات المعمول به .
- 4- أن العلاوات والحوافز التشجيعية التي تقدم للموظف قليلة وغير مقبولة مما يدل على عدم فعالية نظام وآليات الترقيات لقانون الخدمة المدنية للفئات الوظيفية.
- 5- الموافقة على بعد الحوافز والعلاوات التشجيعية جاءت بدرجة قليلة مما يدل على ضعف الحوافز والعلاوات المقدمة وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف استثارة تفكير الموظفين .
- 6- الموافقة على بعد البدلات وساعات العمل الاضافي جاءت بدرجة قليلة مما يدل على خلل آليات التطبيق المتبعة في قانون الخدمة المعدل رقم 4 لسنة 2005.

#### ❖ نتائج محور الإبداع الإداري:-

- 1- أن موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية يتمتعون بدرجة إبداع متوسطة.
- 2- أن الإدارة العليا لا تتبنى كل فكرة جديدة مبدعة وهذا بدوره أدى إلى الوصول إلى درجة إبداع متوسطة .
- 3- أن الهيكل التنظيمي للوزارة لا يتصف بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين.

## ثانياً:- توصيات الدراسة

بناءً على تحليل الاستبانة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالدخل الوظيفي والإبداع الإداري وذلك على النحو التالي:-
- 1- العمل على تحسين رواتب موظفي القطاع الحكومي لما لها الدور الأكبر في زيادة الإبداع الإداري.
  - 2- اهتمام الإدارة العليا بتقديم الحوافز المادية لموظفيها المبدعين والمتميزين .
  - 3- تعديل النصوص المتعلقة بالرواتب والحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية بحيث تكون أكثر انصافاً وعدالة وتلبي حاجة الموظفين.
  - 4- تحسين نظام الترقيات من خلال ضغط الوزارات على مجلس الوزراء بتعديل قانون الخدمة المدنية بما يخص تعديل سلم الترقيات والدرجات المستحقة بما يتناسب مع حاجات ورغبات الموظفين.
  - 5- تفعيل الإدارة العليا للعلاوات والحوافز التشجيعية خاصة أن قانون الخدمة المدنية كفلها للموظفين الذين يقومون بتقديم أفكار وأعمال متميزة ومبدعة.
  - 6- تبني الإدارة العليا للأفكار الإبداعية والعمل على تشجيع الموظفين الذين يقدمون هذه الأفكار من خلال تقديم التسهيلات لنجاح الأفكار الإبداعية وتطبيقها.
  - 7- تعديل الهيكل التنظيمي للوزارة بما يتناسب مع حاجات ورغبات الموظفين.
  - 8- العمل على تحسين نظام العلاوات كالعلاوة الادارية، وعلاوة الاختصاص والندرة، من خلال ضغط المسؤولين على مجلس الوزراء بتعديل النصوص المتعلقة بقانون الخدمة المدنية.
  - 9- على الإدارة العليا تثمين جهود الموظفين، وإعطائهم حقه خاصة فيما يتعلق باحتساب ساعات العمل الاضافي.
  - 10- تعديل احتساب بدل السفر الثابت "المواصلات" واحتساب مهمات العمل وذلك بالتواصل مع ديوان الموظفين ووزارة المالية .
  - 11- تحسين العلاوات والمزايا المقدمة لأصحاب الفئات المتدنية أصحاب المؤهل العلمي ثانوية فأقل حيث أظهرت نتائج الدراسة هم الأكثر اعتراضاً عن الدخل الوظيفي المقدم لهم.

### ثالثاً: - الدراسات المقترحة

- 1- دراسة معرفة التحسينات الواجب تعديلها على قانون الخدمة المدنية بما يخدم الموظف العام ويزيد مستوى الابداع الاداري.
- 2- دراسة إعادة هيكليّة منح الرواتب الحكومية للفئات الوظيفية لسلم الرواتب وأثرها على الابداع الاداري.
- 3- تقييم ودراسة نظام الرواتب في قانون الخدمة المدنية، ومدى قبوله من قبل الموظف العام.
- 4- دراسة مقارنة بين نظام الحوافز الحكومي الفلسطيني وإحدى دول الجوار.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب.

الرسائل العلمية.

البحوث وأوراق العمل

الدوريات.

القوانين والتشريعات.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

ثالثاً: مواقع الانترنت.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- القرآن الكريم .

### أولاً: الكتب

- إبراهيم، عبد الستار، الإبداع: فضاياه... وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 2002.
- الأغا، الأستاذ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط4، دار الشروق، عمان، 2004.
- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
- توفيق عبد الرحمن (2004) منهج المهارات الادارية، تجارب الابداع والجودة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثالثة.
- توفيق، عبد الرحمن، أفكار لكسر الإطار، مركز الخبرات الفنية للإدارة بيمك، 2002.
- الجرجاوي، محمد، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2001.
- جروان، عبد الرحمن، الإبداع: مفهوم، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الابداعية، عمان، دار الفكر للطباعة، 2002.
- جرينبرج، جيراليد، وبارون، وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ، رفاعي رفاعي، وإسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
- الجساسي، عبد الله، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، 2011.
- جوران، نيلز، وروي، جان، و ووتر، ماجتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: افكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا إصلاح، القاهرة، 2003.
- الحلواني، ابتسام، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الادارة العامة، العدد67 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1425.
- الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد العال، عبد المحسن جودة، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003.



- ديل، مارجريت، وايلز، بول، تقييم مهارات الإدارة: مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2002.
- ربابعة، علي، إدارة البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- رشوان، الأسس النفسية و الاجتماعية للابتكار. ط2. المكتب المجتمعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
- زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي للعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدولوي، 2000.
- السالم مؤيد وصالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2006.
- السرور، ناديا، مقدمة في الإبداع، عمان، دارة وائل للنشر، 2002.
- السلمي، علي، تحليل النظم السلوكية، مصر: مكتبة غريب، 2002.
- السلمي، علي، إدارة السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب، 2004.
- السويديان، طارق والعدلوني، محمد، مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الابداع الخليجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.
- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمان: دار الشروق، 2005.
- الشربيني، زكريا وصادق، أطفال عند القمة الموهبة التفوق العقلي الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.
- الشمري، فهد، المدخل الابداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد، 2002.
- الصرن، رغد، إدارة الابتكار والابداع، كيف تخلق بيئة ابداعية في المنظمات، دمشق، دار الرضا للنشر، 2000.
- الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
- الطجم، عبد الله، التطوير التنظيمي، ط1، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2000.
- الطيطي، محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2001.
- عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2001.
- عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- العميان، محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع 2002. الصيرفي، محمد، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.

- فرنش، ويندل، وجونير، سيسل، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي الرياض: معهد الإدارة العامة، 2000.
- القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض 2005.
- القريوتي ، محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط4، دار الشروق، عمان، 2003.
- كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة :الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2000.
- الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي ط1، بغداد: مطبعة العمال المركزية، 2000.
- مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية، 2003.
- مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، المعادي الجديدة، 2004.
- معجم اللغة العربية، المعجم الوجيز، مصر، دار التحرير للطباعة والنشر، 2011.
- نيلسون بوب، 1001 طريقة لتحفيز موظفيك، الرياض: مكتبة جرير، 2000.
- هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1420.

### الرسائل العلمية

- باناعمة، فوزية ،دراسة بعنوان بعنوان ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة، دراسة منشورة، 2005  
<http://www.google.io/IzTfvSAsfK4gbd>
- بسيسو، شفا، مدى الرضا الوظيفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن التعويضات المالية".رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- التيقاوي، العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات" رسالة ماجستير، الجزائر، 2003.
- الجريد، عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف للباحث، رسالة ماجستير غير معروفة، 2007.

- الجعبري، محمود، دور الإدارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير ، جامعة بيرزيت ،2008.
- حمدونة،محمد،أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
- السليحات، ناصر "تقييم أنظمة الترقية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس رسالة ماجستير ، الأردن ،2012.
- السميري، حامد دراسة ماجستير بعنوان العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جده. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة،2003.
- سيف،ناصر، أثر تطبيق معايير الاعتماد على الإبداع في المستشفيات العامة الأردني، جامعة فيلادلفيا عمان ، الأردن،2004.
- الصور نضال محسن ، أنظمة التحفيز و أثرها في الولاء التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عدن - اليمن.
- الصيدلاني ، خالد صالح أحمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الله، إبراهيم ،"أسس ومعايير تحديد مستوى الأجور في السودان في القطاعين العام والخاص" رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2014.
- العكش، علاء، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة،2008.
- العكش، علاء،نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة،2008.
- العواد ، عبد الله بن محمد،واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005.
- القحطاني،الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

- قراش، عفاف، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض ،رسالة ماجستير،جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 2007.
- مرضاخ، نجوى، العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري ،رسالة ماجستير،جامعة الملك عبد العزيز، 2006.
- المطيري، جبر،مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن:دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل ،رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،2005.
- ناصر، محمد،أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين على شركات ومؤسسات القطاع الصناعي السوري. رسالة ماجستير ، سوريا، 2008.
- الوطري، سعد مرزوق أثر ضغوط العمل في إبداع العاملين، دراسة حالة في شركة زين الكويتية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

### ثالثاً: - البحوث وأوراق العمل

- أبو بكر،محمود،خصائص الأنماط القيادية في الواقع العقلي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصر، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الادارة " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" المنعقد في بيروت، أكتوبر، 2002.
- إسماعيل، صبري عبد الله،التنمية البشرية، المفهوم، الدلالة، القياس، كراسات بحوث اقتصادية عربية، سلسلة كراسات التنمية البشرية، كراسة رقم 1: ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، 2003
- القاسمي، أميمة، مفهوم الإبداع الإداري، وتنميته،ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الثالث في الادارة القيادية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر، 2002.

### خامساً:قوانين وتشريعات

- ديوان الموظفين العام، ومركز الميزان لحقوق الإنسان، الرواتب والعلاوات المختلفة، دليل الموظف العام، فلسطين، 2006.
- قانون رقم (4) لسنة 1998 بإصدارقانون الخدمة المدنية فلسطين.
- الهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن،،"أنواع التأمين الصحي في فلسطين".نظم التأمين الصحي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين، 2007.

### الدوريات

- إبراهيم، الديب، الادارة الحديثة، الجزء:1 مجلة التقنية والتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد: 103، السعودية، 2007.

- الزهري،رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الكويت، مجلة العدد الثالث، 2002.
- عبد الحافظ، نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإداري، عدد:60، مسقط، سلطنة عمان، 2000.
- عوض، بن سعيد العمري، حاجة المنظمات الإدارية للإبداع- أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية خالد العسكرية، 2003. 1 نوفمبر، 2014
- عيد،سيد، "تدوة الادارة الابداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر من 17-21 فبراير، 2008.
- القحطاني، سالم، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، العدد2 ، 2002.
- المرهضي، سنان ، تحليل بعض العوامل القدرة و الرضا الوظيفي و بيئة العمل و خصائص الوظيفة المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك و المنظمات الصحية و الصناعية ) ، مجلة تشرين - جامعة تشرين سوريا.

### ثانياً:المراجع الأجنبية

- Campble,D, ( 2013),**An Empirical Investigation of Incentives for non finciacal performance improvement,Harvrdd Busines schoole.**
- Charles Edquist(2001), **The Systems of innovation approach and innovation**
- Ekvall , Goran, (2001)“ **Organizational climate for creativity and innovation**" Europen Journal of work and organizational psychology
- Gautam, kank( 2001),**conceptual blockbuster creative idea generation teachniques for health administration, Hospital topics**
- Gibps,M,etal&other ( 2014),**performance measure propertie of incenties topics.**
- Houldsworth Elizabeth and Jirasingle Dilum, (2006) **Managing and measuring Employee performance'** . Kogan page Limited,London.
- Leopold,j. (2002) **Human Resource in Organization**, England: person Education.

-Mondy, R. and Noe, R. (2005)**Human Resoure Mangement**(9th ed).New Jersey:Printice Hall.

-Paul Beije(2000), **service in innovation** :the role of knowledge intensive business in services in innovation of practive firms

**policy : An account of the state of the art** , national systms of innovations and public policies, [htt://www.tema.liu.se/temer-t/sirp/chaed.htm](http://www.tema.liu.se/temer-t/sirp/chaed.htm)

-Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin, 2002, **Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls**, California Management Revie, Vol. 44, No.4, PP: 129-150.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

[http://\(www.balagh.com\)](http://www.balagh.com)

[http://\(www.edarat.net/modules/newbb-puls](http://www.edarat.net/modules/newbb-puls)

<http://www.almdapaper.com/sub>

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

<http://www.manqol.com/topic/print.aspx?t=38467>

<http://www.hrdiscussion.com>

<http://www.pal-stu.com>

الملحق رقم "1"  
الاستبانة في صورتها الأولية

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة ( × ) أمام الاجابة المناسبة:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  أقل من 30  أقل من 40  أقل من 50  أقل من 60
- المسمى الوظيفي:  وكيل وزارة  مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة
- رئيس قسم  رئيس شعبة  أخرى حددها .....
- المؤهل العلمي:  ثانوية عامة فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي
- ماجستير  دكتوراة
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  أقل من 10 سنوات  أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## ثانياً : البيانات الأساسية

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك
<b>الراتب</b>						
					1.	يتساوى الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تقوم به .
					2.	يكفي الراتب الذي تتقاضاه احتياجاتك والتزاماتك .
					3.	راضي عن الراتب الذي تتقاضاه .
					4.	يعد نظام الرواتب من وجهة نظري عادل.
					5.	الرواتب هي السبب الأول لانتمائك للعمل الذي تقوم به.
					6.	تصميم نظام الرواتب في القطاع الحكومي يتناسب مع المهام التي تؤديها .
					7.	يوجد لدى القطاع الحكومي سياسة لتقويم الرواتب .
<b>الحوافز المادية</b>						
					8.	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به في القطاع الحكومي .
					9.	تعتقد أن نظام الحوافز المادية المعمول به يشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليه .
					10.	يبيدي العاملون اهتماماً كثيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .
					11.	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة للجميع .
					12.	إذا أبدعت في عملي فلا بد أن أحصل بالضرورة على مكافأة.
					13.	تهتم الإدارة بمنح حوافز مادية للمتميزين والمبدعين.
<b>الترقيات</b>						
					14.	نظام الترقيات المعمول به حالياً مناسب.



موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك
					15.	يسعى القطاع الحكومي إلى تحسين آليات الترقيات لتحسين نظام الحوافز الملائم .
					16.	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .
					17.	تعطى الترقيات الاستثنائية في العمل حسب ما تقضيه المصلحة العامة .
					18.	معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة والتميز والإبداع .
					19.	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية .
					20.	الترقيات الموجودة في الوزارة بناءً على الشواغر في الهيكلية .
					21.	نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) مناسب.
<b>المكافآت</b>						
					22.	نظام المكافآت في القطاع الحكومي مناسب .
					23.	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية للموظفين المتميزين .
					24.	يتوافر لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت .
					25.	توزع المكافآت على من يستحقها .
					26.	عندما ابذل جهد أتلقى الثناء والتقدير من مديري .
					27.	أشعر أن مديريك يقدر ويثمن جهودي .
					28.	سبق وان تلقيت مكافأة لتقدمي مشاريع واقتراحات جديدة لتطوير العمل .

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	رقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك
<b>العلاوات والمكافآت التشجيعية</b>						
					29.	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبي سنويا .
					30.	العلاوات بأنواعها المختلفة تؤدي إلى زيادة الجهد المبذول .
					31.	أشعر أن العلاوة الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .
					32.	تمنح بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري .
					33.	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهة نظره واقتراحاته من قبل المدير المباشر .
<b>البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى</b>						
					34.	أشعر بالرضا عن بدل السفر الثابت الذي يصرف لك .
					35.	يتم توفير بدل سفر متحرك عن مهمات العمل الرسمية .
					36.	يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف .
					37.	يتم صرف بدل ساعات عمل إضافي عند الدوام خارج أوقات الدوام الرسمي أو في أوقات العطل الرسمية .
					38.	هناك إنصاف في احتساب ساعات العمل الإضافي .
<b>الإبداع الإداري</b>						
					39.	تنجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد .
					40.	تمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتك الحجة والقدرة على الإقناع .
					41.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .
					42.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
					43.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك
					44.	أستطيع في كثير من الأحيان وضع الحلول للمشكلات .
					45.	عند حل مشكلة ما استغرق الوقت الكافي في دراسة المعلومات التي جمعتها .
					46.	أستقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .
					47.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل .
					48.	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين .
					49.	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يزيد قدراتهم في الإبداع .
					50.	تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم .
					51.	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة.
					52.	يلقى الموظف التشجيع المطلوب للإبداع وجهة نظره واقتراحاته من قبل الرئيس المباشر مما يعمل على زيادة قدراته الإبداعية .
					53.	يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية .
					54.	تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصال تعمل على سرعة نقل المعلومات والخدمات التي تساعد على الإبداع .
					55.	توفر الوزارة دورات تدريبية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية .
					56.	يمنح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية
					57.	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحيحة لا تعيق الإبداع .

الملحق رقم "2"

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية- غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم .. أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

نقوم بدراسة بعنوان ( أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي  
دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية ) وذلك للاطلاع على واقع الدخل الوظيفي وأثره  
على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي من أجل الارتقاء بالقطاع الحكومي .  
برجاء مساعدتنا بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة مع مراعاة الدقة قدر الإمكان.  
ملاحظة: هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

الباحثة

أ. آلاء روجي لولو

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة ( × ) أمام الاجابة المناسبة:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  أقل من 30  أقل من 40  أقل من 50  أقل من 60
- المسمى الوظيفي:  وكيل وزارة  مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة
- رئيس قسم  رئيس شعبة  أخرى حددها .....
- المؤهل العلمي:  ثانوية عامة فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي
- ماجستير  دكتوراة
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  أقل من 10 سنوات  أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## ثانياً : البيانات الأساسية

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
<b>الراتب</b>						
1.	يتساوى الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تقوم به .					
2.	يكفي الراتب الذي تتقاضاه احتياجاتك والتزاماتك .					
3.	راضي عن الراتب الذي أتقاضاه .					
4.	يعد نظام الرواتب من وجهة نظري عادل.					
5.	الراتب هي السبب الأول لانتمائي للعمل الذي أقوم به.					
6.	تصميم نظام الرواتب في القطاع الحكومي يتناسب مع المهام التي تؤديها .					
7.	يوجد لدى القطاع الحكومي سياسة لتقويم الرواتب .					
<b>الحوافز المادية</b>						
8.	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز المعمول به في القطاع الحكومي .					
9.	تعتقد أن نظام الحوافز المادية المعمول به يشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليه .					
10.	ييدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز .					
11.	تمنح الحوافز وفقاً لمعايير واضحة للجميع .					
12.	إذا أبدعت في عملي فلا بد أن أحصل بالضرورة على مكافأة.					
13.	تهتم الإدارة بمنح حوافز مادية للمتميزين والمبدعين.					
<b>الترقيات</b>						
14.	نظام الترقيات المعمول به حالياً مناسب.					
15.	يسعى القطاع الحكومي إلى تحسين آليات الترقيات					

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة
	لتحسين نظام الحوافز الملائم.						
16.	غالبية الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .						
17.	تعطى الترقيات الاستثنائية في العمل حسب ما تقضيه المصلحة العامة .						
18.	معظم الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة والتميز والإبداع						
19.	تعتبر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية .						
20.	الترقيات الموجودة في الوزارة بناءً على الشواغر في الهيكلية .						
21.	نظام الترقيات المستحقة ( التدرج الوظيفي ) مناسب.						
<b>الحوافز والعلاوات التشجيعية</b>							
22.	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبي سنويا .						
23.	أشعر أن العلاوة الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .						
24.	يمنح بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري .						
25.	سبق وان تلقيت مكافأة تشجيعية لتقديمي مشاريع واقتراحات جديدة لتطوير العمل.						
26.	يلقي الموظف التشجيع المطلوب لإبداء وجهة نظره واقتراحاته من قبل المدير المباشر.						
<b>البدلات وساعات العمل الإضافي ومزايا أخرى</b>							

م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
27.	تشعر بالرضا عن بدل السفر الثابت الذي يصرف لك .					
28.	يتم توفير بدل سفر متحرك عن مهمات العمل الرسمية .					
29.	يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف .					
30.	يتم صرف بدل ساعات عمل إضافي عند الدوام خارج أوقات الدوام الرسمي أو في أوقات العطل الرسمية . هناك إنصاف في احتساب ساعات العمل الإضافي .					
<b>الإبداع الإداري</b>						
31.	تتجز ما يسند إليك من أعمال بأسلوب متجدد .					
32.	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأملك الحجة والقدرة على الإقناع					
33.	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .					
34.	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر					
35.	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .					
36.	أستقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .					
37.	لدي القدرة على تحليل مهام العمل .					
38.	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة التي تساعد على الإبداع الإداري لدى العاملين .					
39.	يوجد لدى العاملين نظام مكتوب يحدد واجباتهم ومسؤولياتهم في العمل مما يزيد قدراتهم في الإبداع .					
40.	تعطي الإدارة الموظفين فرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم .					
41.	تتبنى الإدارة كل فكرة جديدة ومبدعة.					
42.	يلقى الموظف التشجيع المطلوب للإبداع ووجهة نظره واقتراحاته من قبل الرئيس -المباشر مما يعمل على زيادة قدراته الإبداعية .					



م	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
43.	يعمل الرؤساء على تفويض الصلاحيات مما يخلق مناخ جيد للموظفين على زيادة قدراتهم الإبداعية .					
44.	تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصال تعمل على سرعة نقل المعلومات والخدمات التي تساعد على الإبداع .					
45.	توفر الوزارة دورات تدريبية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية .					
46.	يمنح الرؤساء للمرؤوسين حرية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار الإبداعية					
47.	يعتقد الرؤساء بأن مسألة التعارض في الآراء هي حالة صحيحة لا تعيق الإبداع.					

**الملحق رقم "3"**  
**قائمة المحكمين**

الاسم	الوضع الوظيفي
أ.د ماجد الفرا	عميد كلية التجارة سابقاً في الجامعة الإسلامية
د. محمد فارس	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية في جامعة الأزهر
د. وفيق الاغا	أستاذ مساعد في كلية التجارة جامعة الأزهر
د. سمير صافي	أستاذ مشارك في كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة
د. نافذ بركات	أستاذ مساعد في كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة
د.ياسر الشرفا	أستاذ مساعد في كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة
د.أكرم سمور	أستاذ مساعد في كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة
د. وسيم الهابيل	أستاذ مساعد في كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة
د.سامي أبو الروس	استاذ مشارك في كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة