

دور استراتيجية التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت

طلال سعود فهيد عبد الله السهلي¹ , عمر احمد سعد تمام , معوض الفلاح عبد السلام³

¹ باحث دراسات عليا بقسم المسوح - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

² استاذ بقسم المسوح وعميد معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

³ استاذ مساعد بكلية التجارة جامعة الزقازيق

ملخص البحث:

يهدف البحث التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين العاملين بالدوائر الحكومية بالكويت ، وكذلك معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بهذه الدوائر الحكومية ودراسة العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين ومستواهم في الإبداع الإداري بالكويت . وذلك من خلال تطبيق البحث علي عينة مكونة من (٢٠٠) موظفاً من مجتمع موظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، وتم اختيار عناصرها باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة . وتوصل البحث إلى أن الحوافز المادية إجمالاً تقدم أحياناً لهؤلاء الموظفين ، إلى أن هناك مجموعة من الحوافز المادية تمنح للموظفين ولها الترتيب الأعلى من بين مجموعة الحوافز المادية ، وهي : حافز للإسكان ، وللمواصلات من العمل إلى البيت ، والأجر ، و العلاوات الإستثنائية و العلاوات الدورية ، و منح بدل التنقل . كما توجد مجموعة من الحوافز المادية والتي لا تقدم إطلاقاً للموظفين وتتمثل في الهدايا العينية ، الجوائز المادية العينية ، القروض التي تقدم للعاملين ، المبالغ النقدية . وكذلك توصل البحث إلى أن الحوافز المعنوية أيضاً تقدم أحياناً لموظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، إلا أن هناك مجموعة من الحوافز المعنوية تمنح للموظفين ولها الترتيب الأعلى من بين مجموعة الحوافز المعنوية ، وهي : ترشيح المتميزين لدورات تدريبية ، و الإحتفاء بالمرؤوسين ، و شهادات التقدير و انواط الجدارة و اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، و امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل ، و الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب) . أما فيما يتعلق بمحور الإبداع الإداري ، فإن مستوى الإبداع الإداري لأفراد البحث قليل ، إلى أن هناك رضا من قبل أفراد البحث عن بعض عناصر الإبداع الإداري وتتمثل أبرز هذه العناصر في القدرة على تجزئة مهام العمل ، و الإبتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات ، والشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال ، وتحمل مسؤولية ما ينجز من أعمال ومواجهة النتائج المترتبة على ذلك ، و القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ، - وتحديد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه ، و إنجاز ما يسند من أعمال بأسلوب متجدد كذلك توصل البحث إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوي ٠،٠١ ، فأقل بين تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، بما يفسر زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بزيادة كل من الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم .

Abstract:

The research aims to identify the types of material and moral incentives provided by government departments working in Kuwait for employees, as well as determine the level of creativity of the administrative staff of these government departments and the study of the relationship between the application of the material and moral incentives for employees and their level of administrative creativity in Kuwait. And through the application of research on a sample composed of 200 employees of government departments in Kuwait society staff, was selected elements using simple random sampling method. The research found that financial incentives Altogether sometimes these employees made, that there are a range of financial incentives granted to staff and a top-ranked among the material incentives package, namely: an incentive for housing, and transportation from work to home, and pay, and bonuses extraordinary and increments, and mobility grants instead. There are also a range of financial incentives and that is absolutely not offer to employees and is in-kind gifts, in-kind material awards, loans provided to employees, cash. As well as the research found that moral

incentives are also sometimes offered to employees of government departments in Kuwait. However, there are a set of moral incentives granted to staff and a top-ranked among moral incentives package, namely: the nomination of outstanding training courses, and celebrate subordinates, and appreciation certificates and medals of merit and involve subordinates in decision-making, and an employee for a job best transfer privileges, and upgrade honorary (without an increase in salary). as with respect to the axis of the administrative creativity, administrative creativity to members of the search a little level, that there is a satisfaction by individuals searching for some elements of the administrative creativity the most notable of these elements in the ability to defragment work tasks, and stay away from repeat what others are doing to solve problems, feeling bored of the repetition of procedures of doing business, and take responsibility for the work being done and face the consequences, and the ability to quick thinking in different circumstances - and determine the details of the work before you start to implement it, and accomplish what assigned to work with renewed style as well as research found that there is a direct correlation statistically significant at the level of 0.01 or less between the application of both the material and moral incentives and the level of administrative creativity among government departments in Kuwait employees, including explains the increased level of administrative creativity among employees by increasing both the incentives moral and material provided to them .

In light of the results of the research, the researcher recommends that
- Attention to activate the material and moral incentives in general and in particular achieved ranks low.

- Research and study and address the reasons for the low level of administrative creativity to employees of government departments in Kuwait.

المقدمة :

تعد الحوافز مطلباً أساسياً للعاملين داخل المنظمات والمؤسسات الإدارية بالدوائر الحكومية لما لها من تأثير إيجابي على الإبداع الإداري. ولذلك تفهمت الإدارة الجيدة للدور الهام الذي تؤديه الحوافز في تحقيق أهداف المنظمات. ولهذا السبب وبصفة عامة تزايدت استجابة الحكومات في غالبية الدول للتدخل في حماية العامل ورعايته هو وأفراد أسرته. ويتناول هذا البحث أهمية التحفيز ودوره في تحقيق مستوى متميز من الإبداع الإداري لدى العاملين في أي مؤسسة بصفة عامة، وكذلك أهمية التحفيز على شعور الفرد من حيث الشعور بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله، ولذلك يقول العالم النفسي وليم جيمس (من عمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائماً على أن يكون مقدرًا خير تقدير من الآخرين).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين داخل الدوائر الحكومية بالكويت لتحقيق مستوى متميز في الإبداع الإداري لدى هؤلاء العاملين ؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتعلق بدور الحوافز المقدمة للعاملين وتأثيرها على الإبداع الإداري والمتمثلة في الآتي :

- ١- ما الحوافز المادية المقدمة للعاملين (رؤساء ومرؤوسين) في الدوائر الحكومية بدولة الكويت ؟
- ٢- ما الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (رؤساء ومرؤوسين) في الدوائر الحكومية بالكويت ؟
- ٣- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت ؟
- ٤- ما العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على الموظفين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت والإبداع الإداري لهؤلاء الموظفين ؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت.
- ٢- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت
- ٣- معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت .
- ٤- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت و مستوى الإبداع الإداري لديهم.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في الآتي :

- ١- أهمية دور الحوافز في تحسين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بدولة الكويت في إطار التطوير الإداري المنشود .
- ٢- أهمية نظم الحوافز المطبقة في الدوائر الحكومية بدولة الكويت.
- ٣- العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة و مستوى الإبداع الإداري .
- ٤- التوصيات التي يقدمها الباحث ومدى الاستفادة منها في الواقع العملي .
- ٥- تطبيق هذه الدراسة على إحدى الدوائر الحكومية بدولة الكويت إضافة لما لها من أهمية إستراتيجية اقتصادية وسياسية في الكويت .

حدود الدراسة :

تم تطبيق البحث خلال العام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً: الحوافز :

- تعريف الحوافز:

عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي ١٩٧٦، ص ٢١٤) . وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر (مهنا ١٩٧٦، ص ٢١٤)، ويعرف كيث (١٩٩٠، ص ٦٣٨) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد (علاني ١٩٩٣، ص ٥١٠)، ويعرف الباحث الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا .

-أهمية الحوافز :

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من جهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة

في نفس الفرد. فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

ثانياً: الإبداع الإداري ومجالاته :

- تعريف الإبداع الإداري :

تعتبر كلمات إبداع وابتكار ونحوهما، مترادفات لمعنى إثبات شئ جديد غير مألوف، أو النظر للأشياء بطرق جديدة ولقد اختلف المفكرون حول تحديد تعريف واضح للإبداع، نظراً لاختلاف التخصص أو الميول فمنهم من يرى الإبداع منتج، ومنهم من يراه عملية وهناك من ينظر للإبداع على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.

إن أبرز ما يميز الإبداع بأنه عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، والتعامل مع الواقع بهدف السعي نحو الأفضل، فضلاً عن كونها نتاج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميزون. وفي مجال الأعمال يؤدي توجيه التفكير الإبداعي إلى تطوير الإنتاج وتسهيل الخدمات المقدمة بما ينعكس على حدوث تخفيض في التكاليف والأعباء .

ويعرف الباحث الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو المنظمة أو المجتمع .

- أهمية الإبداع:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في منظمات الأعمال على النحو التالي:

- الحفاظ على استقرار المنظمات
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين .
- استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير والابتكار.
- رفع كفاءة منظمات الأعمال وإنتاجها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- مواكبة الظروف المتغيرة والمعقدة لبيئة الأعمال.
- مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة من خلال التغيير والتطوير
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل المنافسة الشرسة اليوم.
- تمكين المؤسسة للتعامل مع متطلبات العولمة .
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

ثالثاً: الدراسات السابقة :

- بعض الدراسات المتعلقة بالحوافز :

- دراسة عبد الوهاب (١٩٨١) :

والتي هدفت إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يبرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول فيها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما توصل البحث إلى أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية.

- دراسة الزامل وخطاب (١٩٨٣) :

والتي تناولت عينة مكونة من ٤٠٢ من الموظفين الحكوميين ، وتوصلت إلى أن هناك قصورا في أنظمة الحوافز والمتمثلة (حسب أولويتها في القصور) في المرتب ، الترقيّة ، النظم والإجراءات الإدارية ، طبيعة العمل ، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، المحتوى الوظيفي والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية وجماعية العمل .

- دراسة الشمخي (١٩٨٠) :

وهدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل معتمدا في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري ومركزا على دراسة الوقت والحركة .

- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري :

- دراسة أبو فارس (١٩٩٠)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

(هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، حيث بلغ معدل الإبداع (٨٣،٣%) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ بين درجة الإبداع لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير (الجنس، وطبيعة العمل) - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,05)$ بين درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات الأردنية تعزى لتأثير (الجنس- المستوى الإداري).

- دراسة سكوت (١٩٩٤)

التي هدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لدى العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة .

- دراسة: جيزيكي، أندرو (١٩٩٧)

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي .

- دراسة رضا (٢٠٠٣)

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، و على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار .

- دراسة العساف (٢٠٠٤)

وهدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري .

- دراسة السكران (٢٠٠٤)

و هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.

دراسة اومبيلي (Ombile, 2004)

في الأكوادور وهدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تم إجراء (٣٨) مقابلة مع مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى.

دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005)

في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره (عبيدات ، وآخرون ١٩٩٧، ص ١٨٧-١٨٨) .

مجتمع البحث والعينة :

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (عبيدات آخرون ٢٠٠١ ، ص ١٣١) . وسيتكون مجتمع هذا البحث من جميع موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت ، والعدد التقريبي حوالي ٩٩٨٩ موظفاً . كما يعرف القحطاني وآخرون (٢٠٠٠م، ص ٢٦٩) عينة البحث بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات أو الأفراد التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع محل البحث . وفي هذا البحث أخذ الباحث عينة مكونة من ٢٠% من المجتمع ، ومن ثم يبلغ حجم العينة ٢٠٠ من موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت .

أداة البحث :

تشتمل الأداة على المعلومات التالية :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الأولية عن أفراد البحث .

الجزء الثاني يتضمن المتغيرات الأساسية للبحث

ويتكون من (٤٧) عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور ، وهي محور أنواع الحوافز المادية ويشتمل على ١٦ عبارة ، ومحور أنواع الحوافز المعنوية ويشتمل على ١٢ عبارات ، ومحور الإبداع الإداري لدى موظفي الدوائر الحكومية بالكويت ويشتمل على ١٩ عبارة . ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني قائمة تحمل العبارات التالية : (دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - لا تستخدم إطلاقاً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : دائماً (٥ درجات) ، غالباً (٤ درجات) ، أحياناً (٣ درجات) وقليلاً (٢ درجة) لا تستخدم إطلاقاً (١ درجة) . ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات التالية : (دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - إطلاقاً) وقد تم إعطاء كل عبارة من

العبارات السابقة لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي : دائماً (٥ درجات) ، غالباً (٤ درجات) ، أحياناً (٣ درجات) ، قليلاً (٢درجة) ، إطلاقاً(درجة). وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق CLOSED QUESTIONNAIRE الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات (البنود) (٤٧) السابقة .

الصدق والثبات لأداة البحث :

قام الباحث بتطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية قوامها (١٠٠) من موظفي الدوائر الحكومية بالكويت، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لإجمالي إجابات العينة على جميع فقرات المحور ، وكذلك الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة ككل ، وقد تراوحت جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والقيمة الكلية لإجمالي فقرات المحور التابعة له الفقرة على مستوى محوري الدراسة ما بين (٠،٤١ إلى ٠،٧٧) وكلها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) ، كذلك تراوحت قيم معاملات الارتباط بين محوري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة ككل ما بين (٠،٦٦ و ٠،٦٩) ، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠،٠٥) ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين إجابات عينة التقنيين من موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت على كل فقرة من فقرات كل محور وإجمالي إجابات على جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة ، وكذلك بين إجابات الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة، مما يدل ذلك على صدق المحتوى و المضمون لفقرات و محاور استبانة الدراسة ، أي أن هناك صدق لاتساق الفقرة مع محورها وصدق لاتساق المحور مع الاستبانة ككل .

كما استخدم الباحث طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، وقد أوضحت النتائج أن معاملات الثبات لمحاور استبانة البحث مرتفعة وكذلك القيمة الكلية لثبات الأداة ، مما يدل على أن الفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيقها على عينة موظفي الدوائر الحكومية بالكويت مرة أخرى ، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

الدراسة التطبيقية للبحث:

بعد القيام بتوزيع (٢٠٠) استبانة ، تابع الباحث عملية جمع الإستبانات واستكمال تعبئتها ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج .

• النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث :

أوضحت النتائج فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين ، إذ بلغت نسبة هذه الفئة (٧٣ %) ، يلي ذلك فئة المديرين ونسبة قدرها (١٦ %) ، وأخيراً فئة رئيس قسم ونسبة قدرها (١١%) . كما أوضحت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين الذكور ، إذ بلغت نسبة هذه الفئة (٦٦ %) ، بينما بلغت نسبة الموظفات الإناث بعينة الدراسة (٣٤ %) . كما أوضحت النتائج أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ، إذ بلغت نسبة هذه الفئة (٦٠%) ، يلي ذلك حملة الدبلوم المتوسط فما فوق ونسبة قدرها (٢٥ %) ، وأخيراً فئة الدراسات العليا ونسبة قدرها (١٥%) . وفيما يتعلق بسنوات الخبرة ، أوضحت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة سنوات الخبرة (من ١٠ لأقل من ١٥ سنة) ، إذ بلغت نسبة هذه الفئة (٤٣%) ، يلي ذلك فئة سنوات الخبرة (من ٥ سنوات لأقل من ١٠) ونسبة قدرها (٢٦%) ، ثم فئة سنوات الخبرة (من ١٥ سنة فأكثر) ونسبة قدرها (٢٠%) وأخيراً فئة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) ونسبة قدرها (١١%) .

• نتائج سؤال الدراسة الأول:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفي الدوائر الحكومية بالكويت على عبارات الحوافز المادية المقدمة لهم ، بالإضافة إلى ترتيب الحوافز طبقاً لقيمة المتوسط الحسابي لدرجات

تحققها ، وكذلك المتوسط العام لإجمالي عبارات الحوافز المادية . وأوضحت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجات موافقات موظفي عينة الدراسة حول تحقق مضمون عبارات الحوافز المادية لدي العاملين بالدوائر الحكومية بالكويت قد بلغت القيمة (٢،٦٨) وتدل هذه القيمة على أنه أحيانا ما تطبق الحوافز المادية علي موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لدرجات موافقات موظفي الدوائر الحكومية بالكويت حول تحقق مضمون عبارات (الحوافز المادية) ما بين (١،٠١ إلى ١،١٩)، ليدل ذلك على وجود اختلافات بسيطة بين وجهات نظر موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت حول تحقق مضمون الحوافز المادية .

• نتائج سؤال الدراسة الثاني:

" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفي الدوائر الحكومية بالكويت علي عبارات الحوافز المعنوية المقدمة لهم ، بالإضافة إلى ترتيب الحوافز طبقا لقيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحققها ، وكذلك المتوسط العام لإجمالي عبارات الحوافز المعنوية . و أوضحت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجات موافقات موظفي عينة الدراسة حول تحقق مضمون عبارات الحوافز المعنوية لموظفي الدوائر الحكومية قد بلغت القيمة (٢،٧٩) وتدل هذه القيمة على أنه أحيانا ما تطبق الحوافز المعنوية علي موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت ، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لدرجات موافقات موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت حول تحقق مضمون عبارات محور الدراسة الثاني (الحوافز المعنوية) ما بين (٠،٩٣ إلى ١،١٩)، ليدل ذلك على وجود اختلافات بسيطة بين وجهات نظر موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت حول تحقق مضمون الحوافز المعنوية .

• نتائج سؤال الدراسة الثالث :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات موظفي الدوائر الحكومية بالكويت علي عبارات الإبداع الإداري ، بالإضافة إلى ترتيب العبارات طبقا لقيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحققها ، وكذلك المتوسط العام لإجمالي عبارات الإبداع الإداري . وأوضحت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجات موافقات موظفي الدوائر الحكومية بالكويت حول عناصر الإبداع الإداري قد بلغت (٢،٤٦) وتدل هذه القيمة على أن درجة مستوى الإبداع الإداري قليلة لدى العاملين بالدوائر الحكومية بدولة الكويت ، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لدرجات موافقات موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت حول تحقق مضمون عناصر الإبداع الإداري ما بين (٠،٩٦ إلى ١،٣١)، ليدل ذلك على وجود اختلافات بسيطة بين وجهات نظر موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت حول تحقق عناصر عبارات محور الإبداع الإداري .

• نتائج سؤال الدراسة الرابع :

لدراسة العلاقة بين مدى تطبيق الحوافز على موظفي الدوائر الحكومية بدولة الكويت ومستوى الإبداع الإداري لديهم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation ، وأوضحت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠١) فأقل بين مستوى تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، بما يفسر زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بزيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم .

اهم النتائج الخاصة بمحاور البحث :

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية المقدمة لموظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، فالبحث يبين ما يلي :

- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المادية أحيانا ما تقدم لموظفي الدوائر الحكومية ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكثر.
- أفراد البحث موافقون على أن هناك مجموعة من الحوافز المادية تمنح للموظفين ولها الترتيب الأعلى من بين مجموعة الحوافز المادية ، وهي :

- حافظ للإسكان ، وللمواصلات من العمل إلى البيت ، والأجر ، و العلاوات الاستثنائية و العلاوات الدورية ، و منح بدل التنقل . ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى .
 - أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز مادية لا تقدم إطلاقاً للموظفين وتتمثل في الهدايا العينية ، الجوائز المادية العينية ، القروض التي تقدم للعاملين ، المبالغ النقدية .
- ويوصي الباحث في هذا الصدد بتطبيق وتفعيل هذه الأنواع من الحوافز والعمل على إعادة النظر في تطوير اللوائح التي تحول دون ذلك .

فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة لموظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، فالبحث يبين ما يلي :

- يرى أفراد البحث بأن الحوافز المعنوية أحياناً ما تقدم لموظفي الدوائر الحكومية ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المعنوية بدرجة أكثر .
 - أفراد البحث موافقون على أن هناك مجموعة من الحوافز المعنوية تمنح للموظفين ولها الترتيب الأعلى من بين مجموعة الحوافز المعنوية ، وهي :
 - ترشيح المتميزين لدورات تدريبية ، و الاحتفاء بالمرؤوسين ، و شهادات التقدير و أنواط الجدارة و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، و امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل ، و الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب) .
- ويوصي الباحث بدعم هذه الأنواع من الحوافز المعنوية والتركيز على بقية الحوافز المعنوية الأخرى .

فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري يبين البحث النتائج التالية :

- يرى أفراد البحث أن درجة مستوى الإبداع الإداري قليلة لدى العاملين بالدوائر الحكومية بدولة الكويت .
 - وتتمثل أهم عناصر الإبداع الإداري فيما يلي :
 - لدي القدرة على تجزئة مهام العمل ، - أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات ، - أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال ،
 - أتحمّل مسؤولية ما أنجزه من أعمال وأواجه النتائج المترتبة على ذلك ، - لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ، - أحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه ،
 - أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد ،- أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع ،- أشعر بمساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في العمل ، - لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .
- ويوصي الباحث إلى ضرورة دعم عناصر الإبداع الإداري ليصل إلى أفضل حالاته والبحث عن أسباب عدم تحققه والعمل على كل ما هو من شأنه النهوض به .

فيما يتعلق بالعلاقة بين مدى تطبيق الحوافز على العاملين وبين مستوى الإبداع الإداري يوضح البحث النتائج التالية :

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل بين مستوى تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الدوائر الحكومية بالكويت ، بما يفسر زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بزيادة كل من الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم .

التوصيات العامة :

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث ، يقدم الباحث عددا من التوصيات التي يأمل أن تفيد المسؤولين و المهتمين بمجال موضوع البحث عموما وهي :

- ١- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموما وخاصة التي تحققت برتب متدنية مثل (الهدايا العينية ، الحوافز المادية والمعنوية ، القروض التي تقدم للموظفين ، المبالغ النقدية ، العلاوات الاستثنائية) .
- ٢- الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموما وخاصة التي حصلت على رتب متدنية مثل (امتيازات إعاره الموظف لجهة أفضل ، تحسين الوضع الوظيفي و الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية) .
- ٣- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر .
- ٤- بحث ودراسة ومعالجة أسباب تدني مستوى الإبداع الإداري .
- ٥- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية بشكل أكثر فاعلية .
- ٦- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة .
- ٧- توفير وظائف جديدة من خلال هياكل مرنة تتناسب مع التطور الوظيفي لخلق إبداعات جديدة .
- ٨- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتمادا على الشهادة والخبرة ، وليس اعتمادا على الوساطة والمحسوبية .
- ٩- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي .
- ١٠- عمل التقييم الدوري لأداء الموظفين وبشكل مهني وإعطاء الحافز للمميزين .
- ١١- اتباع سياسة مبدأ للثواب والعقاب .
- ١٢- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز ، وزيادة الاهتمام بالحوافز وتشجيع الموظفين على التنافس والإبداع في العمل ، وتقدير جهود الموظفين ، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية للموظفين المتميزين .
- ١٣- ضرورة توفير حوافز إضافية للموظفين تشجعهم على العمل .
- ١٤- تشجيع العاملين على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل
- ١٥- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم لتحفيزهم على الإبداع والتفكير الإبداعي .

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

- ١- ابراهيم، عبدالستار. (٢٠٠٢). الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢- الباز، عفاف. (٢٠٠٠). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٣- أبو زيد، خالد زيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال .
- ٤- الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(٥٣)، ص ٥٠٧،-٥٤٥

- ٥- الحر، عبدالعزيز. (٢٠٠٤). "أدوات مدرسة المستقبل" القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- ٦- الزهري، رندة (٢٠٠٢)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد ٣٠، العدد ٣
- ٧- العنزي، عويد. (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٨- العواد ، عبد الله بن محمد (٢٠٠٥م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٩- العيسى ، غزيل سعد عبد الله(١٩٩٦م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
- ١٠- الفاعوري رفعت (٢٠٠٥) إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات" جمهورية مصر العربية.
- ١١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠م). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٢- السويدان ، طارق محمد ، والعلوني ، محمد أكرم (٢٠٠٤م). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- ١٣- الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (٢٠٠٥)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.
- ١٤- لشمري ، فهيد عايض (٢٠٠٢م). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض : شركة نجد التجارية.
- ١٥- الصرن، رعد حسن، ٢٠٠٠ ، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول ، دمشق : دار رضا للنشر.
- ١٦- الصرف، رعد (٢٠٠١)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.
- ١٧- الصرايرة، أكثم (٢٠٠٣)، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد ١٨، العدد (٤).
- ١٨- الصيدلاني ، خالد صالح أحمد (٢٠٠١م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٩- الطيب ، حسن (١٩٨٩م). " محاور لتنمية التجارب الإبداعية واستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" . مجلة الإدارة العامة ، ع(٥٩) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- ٢٠- الطيبي محمد (٢٠٠٧) تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان/ الأردن.
- ٢١- المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط٢) ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.

- ٢٢-المطيري ، نواف بن بجاد الجبرين (٢٠٠٥م). ال تعليم التنظيمي وتممية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- ٢٣-المعاني، أيمن (١٩٩٦) الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان : مركز أحمد ياسين الفني ص ٩١-٩٣ .
- ٢٤-النمر ، سعود بن محمد (١٩٩٢م). "الإبداع الإداري : دراسة سلوكية". مجلة المدير العربي، القاهرة:مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ٢٥-الرهان، أميمه (١٩٩٢)، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط١، عمان، مطبعة الصفدي .
- ٢٦-المهيري، عبدالله. (٢٠٠٣). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، القاهرة: دار المعارف.
- ٢٧-النهار، تيسير؛ محافظة، سامح. (٢٠٠٧). العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن، مؤتمة للبحوث الدراسات، م(٧)، ع(٣)، ص ١١٧-١٥٠.
- ٢٨-الهيدي، زيد. (٢٠٠٤). الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- ٢٩-البيحيوي، صبرية. (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، م (٨٢)، ع(٢١)، ص ٥-١١٢.
- ٣٠-أنيس ابراهيم وآخرون (١٩٩٢) ، المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، استنبول، تركيا، ص ٤٣.
- ٣١-توفيق عبد الرحمن(٢٠٠٤) منهج المهارات الادارية، تجارب الابداع والجودة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثالثة.
- ٣٢-توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٤) منهج الادارة العليا ،التفكير الابداعي، مقررات الادارة العليا ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثالثة.
- ٣٣-جروان، فتحي عبد الرحمن(٢٠٠٢م). الإبداع. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٤-حريم، حسين (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والمنظمات. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٣٥-حريم، حسين (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال /عمان/ دار ومكتبة الحامد.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, Michael, (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical guide lines "3nd ed, Kogan Page.
- Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin Company.
- Dissler, Gary. (2003). Human Resource Management, 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.
- Drucker, P, (1985). Innovation and enter partnership, (1st ed), London.

- Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). *Introducing Human Resource Management* 5th Edition, Person.
- Kissler, Gary, (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*, International Edition, Pearson.
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). *Organizational behavior* (2nd ed). Homewood: Irwin.
- Patterson, M G west, MA, Law Thom, Rand Nickell, S (1997) *Impact of People Management Practices on Performance*" Institute of Personal and development, London.
- Newton, T& Findlay P, (1996). "Playing god"? The Performance of appraisal" *Human Resource Management Journal*, Vol: 6.No:3.
- Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). *"Contemporary Human Resource Management: Text and Cases"* 3rd Edition, Pearson.
- Robey, D, (1991). *Designing Organization*. (3rd ed) Homewood: Irwin.
- Smith, M. (1999). *Analyzing Organizational behavior* (1st ed). London: Macmillan Press.
- Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). *Organizational behavior* (5th ed). John wiley
- Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008) *Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work*, Pearson, USA.
- Wynett, C. (2002). *Inspiring innovation*, Harvard Business Review, Vol,80,No.8