

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين
- دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية -
مبدوب السعيد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

محمد عبد اللوش

إعداد الطالبتين:

❖ مديحة خشة

❖ نادية رويح

لجنة المناقشة:

الأستاذة: فوزية مقراش.....رئيسة

الأستاذ: محمد عبد اللوش.....مشرفا

الأستاذ: شريف عمارة.....عضوا

السنة الجامعية

2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السَّحَابُ فَتَنزِلُ
مِنْهُمُ الْمَاءَ فَيَحْيِي
بِهِ الْمَوْتَىٰ إِنَّ رَبَّهُ
لَسَدِيدٌ إِلَىٰ عَرْشِهِ
الرَّحِيمُ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم القلم علم الإنسان ما لا يعلم
أحمده سبحانه وتعالى وأشكره على ما أولانا من كثير من الهبات والنعم
ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
ونشهد أن محمدا عبد الله ورسوله
أما بعد فنقدم بالشكر الجزيل والعرفان وكامل الاحترام
إلى الأستاذ المشرف: "محمد عبد اللوش"
لقبوله الإشراف على المذكرة والتعاون معنا من أجل إتمام هذا العمل
المتواضع.
إلى كل الأساتذة
إلى كل عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية
مجدوب السعيد- الطاهير -
إلى كل الأصدقاء دون استثناء
كل من ساهم ولو بالقليل في مساعدتنا لإنجاز هذا العمل

مدينة

نادية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
02	مقدمة
03	1- مشكلة الدراسة
03	2- أهمية الدراسة
04	3- أهداف الدراسة
04	4- أنموذج الدراسة
06	5- فرضيات الدراسة
06	6- التعريفات الإجرائية
07	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
14	تمهيد
15	أ- أساسيات حول الرضا الوظيفي
15	1-1- مفهوم الرضا الوظيفي
18	2-1- عناصر الرضا الوظيفي
20	3-1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
24	4-1- مؤشرات الرضا الوظيفي

26	II- نظريات الرضا الوظيفية
26	II-1- نظرية الحاجات
28	II-2- نظرية ذات العاملين
29	II-3- نظرية القيمة
30	II-4- نظرية العدالة
31	II-5- نظرية التوقع
32	II-6- نظرية لولير
33	III- قياس و تحسين الرضا الوظيفي
33	III-1- قياس الرضا الوظيفي
38	III-2- تحسين بيئة العمل
41	III-3- تحسين نظام الأجور والتعويضات
44	III-4- تكوين الموارد البشرية
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار النظري للإبداع
50	تمهيد
51	I- أساسيات حول الإبداع
51	I-1- مفهوم الإبداع
57	I-2- عناصر الإبداع
58	I-3- مبادئ الإبداع
59	I-4- العوامل المؤثرة في الإبداع
61	II- نظريات الإبداع، أنواعه، و دوافعه
61	II-1- نظريات الإبداع
66	II-2- أنواع الإبداع
67	II-3- دوافع الإبداع
68	III- مراحل الإبداع، مستواه، استراتيجياته.
68	III-1- مراحل الإبداع

68	III-2-مستويات الإبداع
70	III-3-استراتيجيات الإبداع
71	IV-مقومات الإبداع، معوقاته، و أساليب تحقيقه
71	IV-1- مقومات الإبداع
75	IV-2- معوقات الإبداع
76	IV-3- أساليب تحقيق الإبداع
82	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة
84	تمهيد
85	I-منهجية الدراسة
85	I-1- منهج الدراسة
85	I-2- حدود الدراسة
85	I-3-مجتمع الدراسة
86	I-4-أساليب جمع البيانات
86	I-5-قياس متغيرات الدراسة
87	I-6- أداة الدراسة
88	I-7- صدق و ثبات أداة الدراسة
89	I-8- الأساليب الإحصائية المستخدمة
92	II- التعريف بالمؤسسة
94	III- وصف خصائص عينة الدراسة
97	IV- وصف متغيرات الدراسة
110	V - اختبار فرضيات الدراسة
117	خلاصة الفصل
	الخاتمة
119	نتائج الدراسة
121	اقتراحات الدراسة
124	قائمة المراجع و المصادر

131	الملاحق
-----	---------

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين	55
02	الفرق بين الإبداع و الابتكار	58
03	توزيع عينة الدراسة	88
04	توزيع فقرات متغير الرضا الوظيفي	90
05	توزيع فقرات متغير الإبداع	90
06	معاملات الإتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة	92
07	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	93
08	وصف أفراد عينة الدراسة	96
09	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي	100
10	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد محتوى العمل	101
11	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الأجور والتعويضات	102
12	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد نمط الإشراف	103
13	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الترقية	104
14	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد جماعات العمل	105
15	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد ظروف العمل المادية	106
16	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع	108
17	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الطلاقة	108
18	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المرونة	109
19	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الأصالة	110
20	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد القدرة على التحليل	111
21	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحساسية للمشكلات	112
22	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين	114
23	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الطلاقة	115
24	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد مرونة العاملين	115
25	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الأصالة	116
26	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الحساسية	117

	للمشكلات	
118	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل	27
119	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير النوع الاجتماعي	28
120	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير العمر	29
121	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير المستوى التعليمي	30
122	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير المركز الوظيفي	31
123	نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة	32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	أنموذج الدراسة	01
28	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	02
30	ملخص لأفكار نظرية هيرزبرغ	03
33	نموذج يوضح نظرية التوقع حسب فروم	04
35	شكل موضح لنظرية لولير	05
58	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	06
97	نسبة توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجتماعي	07
98	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
98	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
99	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	10
100	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
	استبانة الدراسة	01
	لجنة التحكيم	02
	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	04
		05
		06
		07
		08
		09
		10
		11

الملخص

أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير -جيجل -

إعداد :

خشة مديحة

روبيح نادية

الأستاذ المشرف محمد عبد اللّوش

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد كل من متغيري الرضا الوظيفي والإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير من وجهة نظر المبحوثين، واختبار علاقة الأثر بين الرضا الوظيفي والإبداع.

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الطالبتان بتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء الجزء الأول خصص لتحديد خصائص عينة الدراسة ، الجزء الثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل "الرضا الوظيفي" (محتوى العمل،الأجور والتعويضات،نمط الإشراف،الترقية،جماعات العمل) أما الجزء الثالث فقد اعتمد عليه لقياس أبعاد المتغير التابع "الإبداع" (الطلاقة ،المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل،الحساسية للمشكلات).

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمستشفى (المناصب العليا، المستخدمين الإداريين، المستخدمين الطبيين المستخدمين شبه الطبيين ،مستخدمي المصالح العامة و التنفيد) والبالغ عددهم (622) حسب مديرية الموارد البشرية حيث اعتمدنا أسلوب العينة الطبقية العشوائية و تم اختيار عينة تقدر بـ(30%) من مجتمع الدراسة ، أي (186) عاملا ،حيث تم توزيع (186) استبانة ،استرجعت (140) أي ما نسبته (75.26%) من الإستبانات الموزعة

استخدمت الطالبتان الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي، التكرارات، والنسب المئوية. إضافة إلى الإنحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي ، وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أهم نتائج الدراسة

- ✓ مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد كانت متوسطة من وجهة نظر المبحوثين. حيث كان رضا الأفراد عن كل من الأجور والتعويضات والترقية منخفضا بوسط حسابي (2.30)، (2.28) على الترتيب.
- ✓ مستويات الإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد كانت مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين.
- ✓ وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في إبداع العاملين من وجهة نظر المبحوثين.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، العمر).

أهم اقتراحات الدراسة

- ✓ -ضرورة سعي المؤسسة لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أثر إيجابي في زيادة مستوى إبداع العاملين.
- ✓ -العمل على تحقيق رضا وظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد ، وهذا من خلال الإهتمام بكل الجوانب المؤدية لرضا العمال من خلال وضع سلم جديد للأجور والتعويضات يتلاءم والحاجيات المادية والمالية للعمال ، وكذا تحديد المسار الوظيفي لكل موظف بالإضافة إلى الترقيات التي يمكن أن يحصل عليها، على أن تكون مبنية على معيار الكفاءة والمؤهل العلمي.
- ✓ -ضرورة تنمية روح الإبداع لدى العاملين، بتهيئة بيئة إبداعية وظروف مادية ومعنوية مناسبة. بتوفير محفزات ومكافآت للأفراد لقاء الجهد المبذول و الإعراف بالمبادرات والإنجازات الفردية والجماعية.

Summary

The impact of job satisfaction in the creativity of workers
A case study of public hospital institution " Mejdoub said " Taher - Jijel –

Preparation:
KHacha Madiha
Rouibah Nadia

Supervising professor Mohamed Abd Allouch

The study aimed to identify the reality of the dimensions of each of the variables of job satisfaction and creativity institution of public hospital " Mejdoub Said " Taher from the viewpoint of the respondents , and the impact test relation between job satisfaction and creativity.

To achieve the objectives of the study , the students included the design of the study tool and represented in a questionnaire composed of three parts, the first part was devoted to determine the characteristics of the study sample , the second part to measure the dimensions of the independent variable , " job satisfaction " (the content of work , wages and compensation , pattern supervision , promotion, working groups) The third parts has adopted it to measure the dimensions of the dependent variable " creativity " (fluency , flexibility , originality , the ability to analyze , sensitivity to problems) .

The study population consisted of all hospital staff (senior positions , administrative employees , users of medical users paramedical , users of public interests and Atid) totaling (622) by the Directorate of Human Resources , where we adopted the method of sample stratified random and the sample was selected estimated (30 %) society of the study, (186) factor , where it was distributed (186) questionnaires , recovered (140) , which accounted for (75.26 %) of the questionnaires distributed , depending on the program statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Students included used appropriate statistical methods to analyze the data ,

including methods of descriptive statistics of the arithmetic mean , frequencies , and percentages . Addition to simple linear regression and analysis of variance .

The most important findings of the study

- levels of job satisfaction in the organization of public hospital Mejdoub said were medium from the perspective of the respondents .
- levels of creativity, organization of public hospital Mejdoub Said was high from the viewpoint of the respondents .
- a relationship statistically significant effect of job satisfaction in the creativity of workers from the perspective of the respondents .

The most important proposals for the study

- the need to pursue the enterprise to improve job satisfaction for(workers because of its positive impact in increasing the level of creativity of workers .
- work to achieve satisfaction and functional organization of public hospital Mejdoub said , and this attention through all aspects leading to the satisfaction of the workers of the content of work , wages and compensation , pattern supervision , upgrade , and physical working conditions .
- the need to develop a spirit of creativity among employees , creating a creative environment and conditions suitable material and moral.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تحولات سريعة في كافة المجالات المادية، المالية، والمعرفية؛ بحيث أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات بفعل هذه البيئة التي تتميز بالمخاطر وعدم التأكد، إضافة إلى شدة المنافسة وتغير رغبات الزبائن وكثرة المعلومات، ويعد العنصر البشري محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد البشرية المختلفة، ولعل من أوجه الإهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به، إضافة لكونه عاملاً من العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع في المؤسسات وتحقيق أهدافها من خلال العمل على تحقيق التميز والأفكار الإبداعية .

وقد أصبح للمورد البشري دور كبير في نجاح أي مؤسسة، فهو أهم مورد تملكه المؤسسة، وهو أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية. لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي، باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، إذ أن التوجه الحديث الذي تنتهجه أغلب المؤسسات هو الإستثمار في المورد البشري بغرض تحقيق الأهداف والإستمرار في النشاط، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الحفاظ على المورد البشري وهذا الأخير لا يتم إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي .

كما ازداد اهتمام الإداريين بموضوع الإبداع وتناوله من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد الخصائص الهامة لأي مؤسسة تواكب التغيير وتسعى للحفاظ على مكانتها ومواصلة نشاطها. فالبيئة المضطربة التي تتواجد بها المؤسسة تدفعها للبحث عن سبل التعايش والإستمرار، وذلك لا يتحقق إلا بابتكار أساليب حديثة وتبني أفكار إبداعية تكون من إنتاج المورد البشري بالمؤسسة.

انطلاقاً مما سبق ذكره، ونظراً لأهمية موضوعي الرضا الوظيفي والإبداع بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان " أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير".

1- مشكلة الدراسة

باعتبار أن الرضا الوظيفي حالة شعورية إيجابية ناتجة عن إحساس المورد البشري بالراحة والطمأنينة في مكان العمل، الشيء الذي يدفعه إلى تفجير قدراته الذهنية والبدنية لإبراز كفاءته ومقدرته على العمل. وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي و الإبداع و أبعاده من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية مجذوب السعيد ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في :

- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- ما المقصود بالإبداع في المؤسسة؟
- ما هو واقع الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية مجذوب السعيد ؟
- ما هو واقع الإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية مجذوب السعيد ؟
- هل هناك أثر للرضا الوظيفي في إبداع العاملين المؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية مجذوب السعيد؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية ؟

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبين العلاقة بين متغيرين هاميين وهما الرضا الوظيفي والإبداع خاصة أن هذا الأخير يعد أحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة إذا لم يعد كافيا أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان ، حيث يعتبر الإبداع و الابتكار والتغير سمات المؤسسة الناجحة والتميزة. كما يمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين:

- الجانب النظري:** حيث تهتم هذه الدراسة بالوصول إلى فهم أعمق لكل من الرضا الوظيفي والإبداع من خلال جمع أهم ما كتب نظريا حول المتغيرين في مختلف المراجع من كتب، رسائل، دوريات، ومقالات.
- الجانب العملي:** تكمن أهمية الدراسة في محاولة إبراز أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين من جهة نظر الباحثين والتعرف على واقعها في المؤسسة الإستشفائية مجذوب السعيد- الطاهير-.

-النتائج والتوصيات التي ستخرج بها والتي في حالة الأخذ بها الوصول إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي ومنه خلق روح الإبداع لدى العاملين.

3-أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية الإهتمام بالعنصر البشري.
- الإلمام والإحاطة بالمفاهيم والجوانب المختلفة لكل من الرضا الوظيفي وإبداع العاملين.
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير.
- التعرف على واقع إبداع العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير.
- التأكد من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج وتوصيات ومقترحات.

4-أنموذج الدراسة:

تم وضع أنموذج الدراسة انطلاقا من الإطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في "أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير" وقد تكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

-المتغير المستقل:

المتمثل في الرضا الوظيفي والذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية (محتوى العمل الأجر والتعويضات، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية).

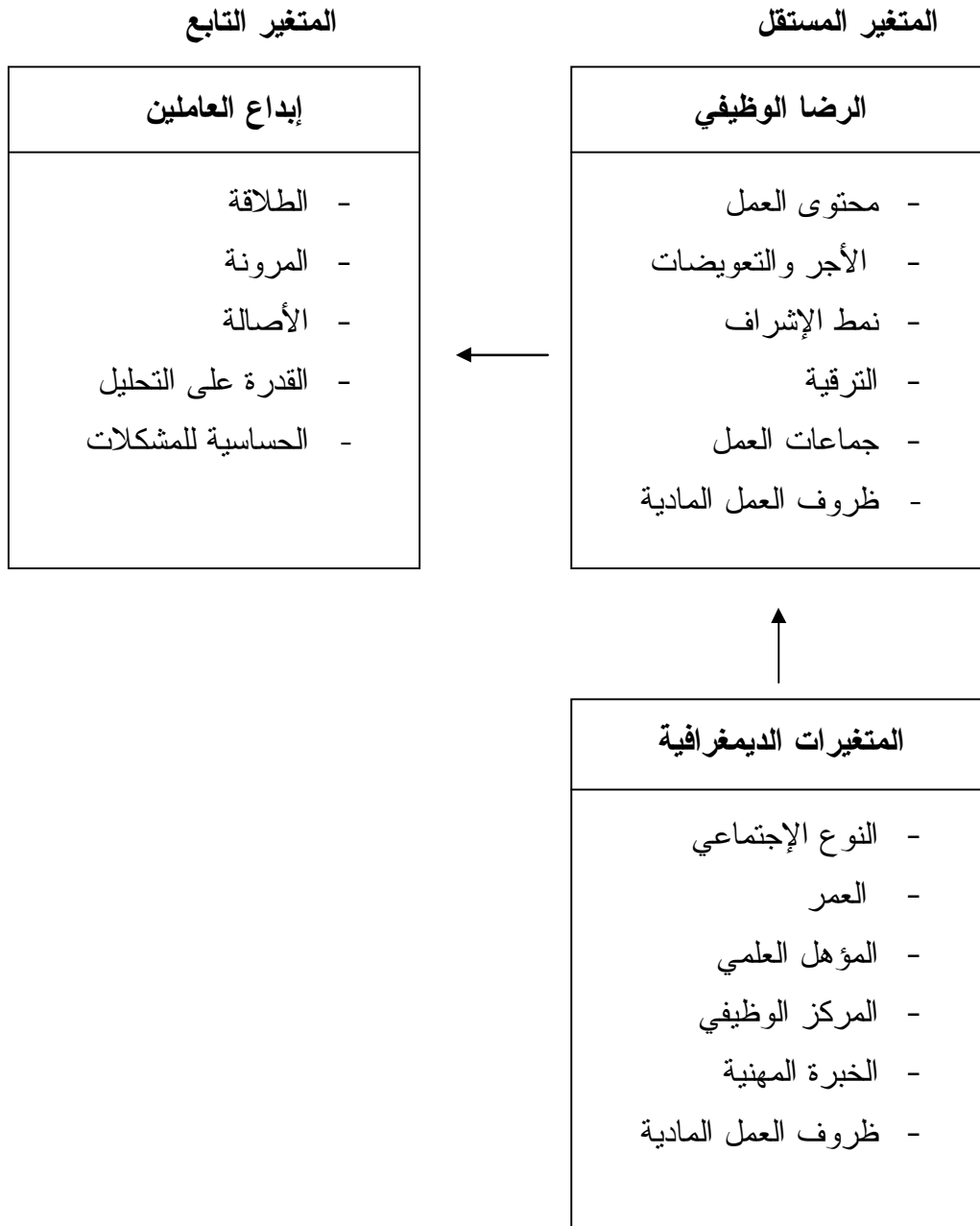
-المتغير التابع:

والمتمثل في الإبداع والذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية(الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات).

-المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية:

تتمثل في النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: 1- بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بانتة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بانتة، الجزائر، 2009 .

2-توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

5-فرضيات الدراسة:

اعتمادا على أنموذج الدراسة قامت الباحثتان بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: H_{01} لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في إبداع العاملين.

تتنبق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في بعد الطلاقة.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في بعد المرونة.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في بعد الأصالة.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات.

الفرضية الرئيسية الثانية: H_{02} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية.

تتنبق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

--لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

6-التعريفات الإجرائية:

- المتغير المستقل (الرضا الوظيفي): "مجموعة الإتجاهات والخلفيات التي يحملها العاملون نحو وظائفهم".
- المتغير التابع (الإبداع): "هو مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد وللمنظمة"¹.
- الطلاقة: هي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار أو الكلمات أو التعبير بصورة سريعة.
- المرونة: قدرة الفرد على خلق أفكار متنوعة وإمكانية تغير المسار الفكري الحالي إلى مسار آخر .
- الأصالة: قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة تختلف عما هو موجود ومتعارف عليه من أفكار .
- الحساسية للمشكلات: قدرة الفرد على ملاحظة نواحي القصور والضعف والتصرف على المشكلات التي تكثف المواقف والأفكار التي تعترضهم.
- القدرة على التحليل: قدرة الفرد على تحليل الأشياء ،و التعرف على تفاصيل وأجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عملا.

7- الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى:

أولاً: الدراسات العربية

1- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- دراسة (علي بن يحي الشهرى، 2002) بعنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية" وهي دراسة ميدانية على موظفي جمارك منطقة الرياض، كان هدف الدراسة هو التعرف على واقع الرضا الوظيفي ومستوياته و التعرف على مستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر الراتب، الأمن الوظيفي ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الترقية). ، وقد تكونت عينة الدراسة من (233) مفتشا جمرkia يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة حيث أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية.
- عدم ارتباط الترقية بالكفاءة والإتقان وهذا ما يقلل من رضا الأفراد.

¹-فاطمة مانع،الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية،المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس حيث تزيد نسبة الرضا عند الإناث عنه عند الذكور.

-وجود رضا نسبي عند كل من ذوي المؤهلات المنخفضة، ذوي فئات سنوات الخدمة الأقل و ذوي المرتبات العليا.

▪ دراسة (عارف بن ماطل الجريد، 2007) بعنوان: "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين، ومعرفة مدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية و العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بهذه المنطقة وبين رضاهم الوظيفي

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة بينما الحوافز المعنوية لا تقدم إطلاقاً كما توصلت إلى أن أفراد العينة غير راضين عن بيئة العمل وأن العلاقة بين الحوافز بنوعها وبين الرضا عن بيئة العمل علاقة طردية.

▪ دراسة (بوهنتالة فهيمة، 2009)، بعنوان "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة". تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة. الهدف الرئيسي للدراسة هو: الكشف عن رضا العامل الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ومدى تأثير العامل بمختلف التغيرات الحاصلة واستجابته لها أو رفضها. وكانت نتائج الدراسة الميدانية:

- كلما كان التغيير التنظيمي هادفاً كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة.
 - الرضا الوظيفي لا يتحقق إلا إذا توفر كل من التغيير المادي والمعنوي معا .
 - دراسة (شاطر شفيق، 2010)، بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل.
- وتمثلت أهداف الدراسة في معرفة آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ، و الاستفادة من نتائج الدراسة لرفع مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ظهر بوجه عام منخفضاً.

- إن أهم العوامل المسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة - من وجهة نظر أفرادها - بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر هي (عامل الترقية، عامل الأجر، عامل الإشراف، عامل ظروف العمل و عامل محتوى العمل).

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية .

▪ دراسة (حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، 2010)، بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته

بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا و1مديرة . ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري و مستوى الرضا الوظيفي.

2- الدراسات المتعلقة بالإبداع:

▪ دراسة (إيناس عبد الرؤوف شتات، 2003)، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع

المؤسسي"، تمت الدراسة الميدانية على البنوك التجارية القطرية.

هدف الدراسة كان التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع المؤسسي من خلال:

- التعرف عن مدى توفر الممارسات الإبداعية لـ (الإختيار، التحفيز، التدريب) في البنوك التجارية القطرية.

- التعرف على مدى توافر خصائص كل من القيادة الإدارية المبدعة، و عوامل ثقافة المنظمة المبدعة في البنوك التجارية القطرية.

وكانت نتائج الدراسة:

- عدم وجود تصور واضح حول التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي .

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية ظهرت بشكل متسلسل من حيث درجة ممارستها من الأكثر إلى الأقل ممارسة كالتالي: (الإختيار، التدريب، الثقافة، التحفيز، القيادة).

▪ دراسة (حاتم علي حسن رضا، 2004) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "

كانت أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين .
- التعرف على مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه .
- التعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر ،الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة) وبين مستوى الإبداع الإداري .
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي،العمر،الخبرة) للإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري .

-أن العاملين يعتمدون على قدراتهم الخاصة إضافة إلى المعلومات المتاحة لهم للكشف عن المخالفات وما قد يسيء للأمن .

-يسهم الإبداع الإداري في رفع مستوى أداء العاملين .

- يتم اعتماد أساليب إدارية تصنف ضمن أساليب الإبداع .

- دراسة (عجيلة محمد،2005)، بعنوان: "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع"، وقد تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية للأنايبب الناقله للغاز بولاية غرداية .

هدفت الدراسة إلى معرفة آراء الإداريين حول مدى توفر محفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية والتعرف على تأثير العوامل الديموغرافية في معوقات الإبداع،كما هدفت إلى التعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا للخصائص الشخصية(العمر،اسم الوظيفة،الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المكان).

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك اهتماما من قبل الرؤساء بالأفكار المقدمة

لهم من طرف المرؤوسين،كما توصلت إلى وجود محفزات الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة عموما .

- دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة،2009) بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "

تمت الدراسة على مديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة" .

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.

- لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية واكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

وقد كانت نتائج الدراسة:

- تتوفر لدى المديرين جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كالتالي (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات).

- المتغيرات التنظيمية التالية (الاتصالات الإدارية، البناء التنظيمي، نظام الحوافز، اهتمام الإدارة العليا بالتدريب، نمط القيادة، أنظمة وإجراءات العمل) و المرتبة حسب الوزن النسبي لها تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

▪ -دراسة (إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود) بعنوان " اثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني " تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على الرضا الوظيفي وأثره في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني من خلال:

- تعزيز التوجه الإبداعي لدى متخذي القرار في هيئة التعليم التقني.

- الكشف عن دور الرضا الوظيفي في القدرات الإبداعية لمتخذي القرار.

- الكشف عن العناصر التي تسهم في إثارة الإبداع للتدريسيين.

و قد كانت نتائج الدراسة :

-يتبين من نتائج البحث بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للإبداع باختلاف المؤهل العلمي

-وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرضا الوظيفي والإبداع . حيث يتضح أن متغيرات الرضا الوظيفي

(الأجر، فرص الترقية)هي المتغيرات السائدة لأنها أعطت أعلى مؤشر كلي للإبداع لأعضاء هيئة

التدريس.

- تأثير متغيرات الرضا الوظيفي على متغيرات الإبداع حيث أن التأثير يكون طرديا.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

▪ دراسة (jeffery and trudy 2006) : بعنوان " تحقيق حد أقصى لقدرة القيادة التنظيمية للمستقبل بنموذج للقيادة الذاتية ، الإبداع و الابتكار " هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للقيادة الذاتية ودورها في الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الألمانية ، ولتحقيق هذا الهدف فقد قدمت الدراسة دليل نظري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره في تحقيق الإبداع و الابتكار . توصلت الدراسة إلى أنّ الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع و الابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية كما توصلت الدراسة إلى أنّ الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً هم أكثر قدرة على الإبداع و الابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعم تنظيمي ضعيف .
توصي الدراسة قادة المنظمات بتشجيع القيادة الذاتية التي تؤدي إلى تعزيز الإبداع و الابتكار في المنظمات.

▪ دراسة (kwasnkewska and necha .2004) بعنوان : "إدراك مناخ الإبداع التنظيمي الإدراك حسب المسؤول الإداري والجنس" هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري.
افتترضت الدراسة بشكل عام أن المدراء يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إدارتهم أكثر من إدراك غير المدراء لذلك، وهذا التعارض في الإدراك ينطبق على الجنس، تمت الدراسة على عينة مكونة من (388) فرداً، يعملون في منظمات لمواد التنظيف في الشركات الألمانية.
وكانت نتائج الدراسة:

- إدراك المديرين أن مناخ الإبداع فعال ومرغوب وقابل للتنفيذ أكثر من غير المديرين.
- إدراك الإناث أن مناخ الإبداع أقل تفصيلاً وفعالية من إدراك الذكور.

▪ دراسة (camelo et al) بعنوان : " تأثير رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الإبداع ". هدفت الدراسة إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الإسبانية وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (500) موظف فأكثر والبالغ تعدادها (960) شركة والحاصلة على براءات الاختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي .
توصلت الدراسة إلى أنّ رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين والأداء الإبداعي ، بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ، ومستقلة يكون أكثر تكيفاً ومرونة في الأداء فضلاً عن الحاجة إلى الإنفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة استفادت الطالبتان منها بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالرضا الوظيفي والإبداع، واستتباط تساؤلات الدراسة وأدواتها وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما تم الاستفادة منها في بناء منهج الدراسة الحالية، كذلك استفادت الطالبتان منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لكل من الرضا الوظيفي والإبداع بشكل عام، وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها بتطرقها لأثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير جيجل، حيث أن مجتمع الدراسة والعينة تختلف عن الدراسات الأخرى، إضافة إلى المجال الزمني الذي تمت فيه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا

الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الرسمية بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وضرورة تحسين ظروف العمل للعاملين.

ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي أهم موضوع يشغل الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، ولاشك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء، ومعدل الغياب والحوادث وإسهام الأفراد في المشاركات الخارجية والأنشطة المتعلقة بالعمل وكذلك سلوك الفرد اتجاه منظمته وعمله.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال العناصر التالية :

- في العنصر الأول نتطرق لماهية الرضا الوظيفي .

- في العنصر الثاني نتطرق للنظريات الرئيسية التي فسرت الرضا الوظيفي.

- في العنصر الثالث نتطرق لقياس وتحسين الرضا الوظيفي

1- أساسيات حول الرضا الوظيفي

يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط الذي ينشط فيه (المنظمة)، فكل من المعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، العدالة، الظروف الجيدة للعمل، متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي، هذا المفهوم الذي ارتبط بالعنصر البشري واحتل مكانة في ميدان "السلوك التنظيمي".

ولم يتردد الباحثون في دراسة الرضا الوظيفي رغم تعقيدته وذلك لارتباطه بالحالة الشعورية للفرد والتي يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي.

وعليه ما هو التعريف الذي نقدمه للرضا الوظيفي؟ ما هي خصائصه؟ ما هي أهميته؟

1-1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لم يتفق الباحثون حول تعريف للرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف البيئة واختلاف وجهات النظر، إذ أن الرضا يختلف من شخص لآخر، فما يرضي شخصا قد لا يرضي شخصا آخر، وقبل التطرق لتعاريف الرضا الوظيفي وجب التطرق للتعريف اللغوي و الإصطلاحي للرضا:

➤ الرضا لغة:

- الرضا لغة ضد السخط، وأرضاه أي أعطاه ما يرضيه، وارتضاه يعني قبل به، والتراضي بمعنى التوافق.¹

وقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم في قوله تعالى "رَضِيََ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ".²

-وقد ورد في تفسير الصابوني أن الله سبحانه وتعالى يعطي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حتى يرضيه في أمته وفيما أعده له من الكرامة والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق ألا و هو الفوز العظيم.

3

-أما معجم التراث الأمريكي فقد عرّف الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل.¹

¹ - مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص53.

² - القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 119، ص 127.

³ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص62.

➤ الرضا اصطلاحاً:

- عرفه كل من (Haward and sheth) بأنه 'الحالة العقلية للإنسان والتي يشعر بها عند حصوله

على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.²

- وقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها كمرادفات للرضا منها: الروح المعنوية (Morale) والاتجاه النفسي (Attitude towards) وهي مصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.³

من خلال التعريفين اللغوي و الإصطلاحي للرضا نستنتج أن الرضا هو تلك الحالة المتعلقة بمشاعر الفرد واتجاهاته النفسية.

1-1-1- تعريف الرضا الوظيفي:

أما الرضا الوظيفي فقد تعددت تعاريفه وسنتطرق للتعريف التالية:

- عرفه (Hoppoch) بأنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل المرء يقول بصدق: "إنني راض في وظيفتي".⁴

- كما عرف بأنه: "مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به".⁵

- يرى سترونج (Strong) أن الرضا الوظيفي هو "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها، مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاظة".⁶

من خلال التعاريف الثلاثة السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي يكون بسبب عوامل مادية تلاقي قبول واستحسان الفرد في مكان العمل.

¹- المرجع السابق، ص 63.

²- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010. ص 27.

³- سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 63.

⁴- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 131.

⁵- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، 2011، ص 134.

⁶- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 196.

- أما (Hankin) فقد عرفه بأنه "الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله"¹.

-أما أحمد ماهر فيرى أن المقصود بمصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله، فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل.²

-أما أحمد صقر عاشور فيرى: " الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافآت الفعلية ، لمقابلة إدراك الفرد لعدالة مستواها ، فالفرد يكون راض عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها ، فردود أفعاله تتوقف على هذه الأهمية ، من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها لإشباع حاجاته ، وتؤثر على التوقعات المستقبلية له فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل."³

من خلال تعاريف كل من: Hankin وأحمد صقر عاشور وأحمد ماهر نستنتج أن الرضا الوظيفي مجموعة مشاعر وأحاسيس تخضع لإدراك الفرد وتوقعاته المختلفة حول متغيرات العمل.

على الرغم من التفاوت في إيجاد تعريف للرضا الوظيفي إلا أن جميع التعاريف تعبر عن مدى تفاعل الفرد مع عمله ومدى ملاءمة الظروف المحيطة به سواء مادية أو معنوية، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الطمأنينة لمساعدته على النجاح في العمل، كما أن توفر الرضا يشعر الفرد بالسعادة بينما انعدامه يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل.

1-1-2- أهمية الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي أهمية بالغة لكل من الفرد والمنظمة.

➤ بالنسبة للفرد: باعتبار الرضا الوظيفي مرتبط بالحالة النفسية للفرد فإنه يعتبر دافعا للفرد وموجها لسلوكاته، إذ أن الراحة الداخلية التي يشعر بها الفرد تترجم في سلوكيات وحركات معبرة.

- حالة الرضا تجعل الفرد يعمل باطمئنان وثقة بالنفس وتساعده على التكيف والتأقلم.

- الشعور بالرضا الوظيفي يجعل الفرد أكثر إبداعا وإتقانا للعمل.

¹ - سالم تيسير الشرايدة. مرجع سابق. ص 64.

² - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر ، 2002 ،ص 211.

³ - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة" ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1983، ص 120.

- شعور الفرد بالقبول داخل المنظمة وإحساسه بالإنتماء يؤدي به إلى الرضا عن سياسات المنظمة وأدائها اتجاهه.

➤ **بالنسبة للمنظمة:** الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد والذي يكون بسبب مجهودات المنظمة و سياساتها له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة حيث:

-يزيد من المظاهر الإيجابية في العمل كالإنضباط، الحضور، المشاركة والشعور بالإنتماء.

-يرفع معدلات الإنتاجية التي تكون بسبب قيام الأفراد بأعمالهم على أكمل وجه وبسبب تدابير المنظمة حول توفير ظروف العمل الملائمة.¹

-المحافظة على المورد البشري بتفادي حدوث ترك الوظيفة و ضمان مشاركته في الأهداف العامة للمنظمة.

-ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانتها .

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث نتوصل إلى أن الرضا الوظيفي حالة شعورية صعبة التعقيد والتداخل، وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي لا يمكن الإتفاق حول طرق إرضائه، فالرضا يختلف من فرد لآخر ويختلف حتى بالنسبة للفرد نفسه؛ فقد تتغير درجة الرضا حسب الزمن وحسب الحاجات وحسب الأهداف المرجو الوصول إليها.

1-2- عناصر الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من عدد لانهائي من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الميول متفق عليها ويكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا.

وقد اتفق على قائمة من العناصر تتمثل في: الأجر، مستوى العمل، نمط الإشراف، الترقية جماعات العمل، وظروف العمل المادية.

1-2-1- محتوى العمل: يمثل محتوى العمل طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، و هو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة استخدام الفرد لقدراته.²

¹ شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 6.

² محمد الصبرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 136.

1-2-2- الأجر والتعويضات: يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل

الجهد البدني أو الفكري الذي يبذره لإنتاج السلع و الخدمات ¹.

فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع احتياجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات و يمنحه قيمة اجتماعية².

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر و الرضا الوظيفي،و يتضمن الرضا الوظيفي عن الأجر كل من تتناسب الأجر مع العمل و تتناسبه مع تكلفة المعيشة وهو ما يعرف بعدالة العائد وذلك من شأنه أن يخلق إحساسا بالرضا الوظيفي لدى الفرد.³

1-2-3- نمط الإشراف: يعرف الإشراف بأنه"علاقة رسمية بين شخص (المشرف) وعدد من

الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات و تهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف المسطرة ،⁴ فالرضا الوظيفي يتحقق في ظل إشراف ديمقراطي و مشاركة، كما يتطلب مشرفين ذوي مهارات اجتماعية، يمتلكون قدرات خبرات تمكنهم من استمالة المورد البشري ومساعدته على الاندماج.

1-2-4- الترقية: تعرف الترقية بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في

المسؤولية والواجبات و يصحبها في العادة زيادة في المرتب و الدرجة.⁵

فالترقية رغم زيادتها للمسؤوليات إلا أن لها وقع خاص في نفسية الأفراد ،إذ تعبر عن مدى تقدير مجهوداتهم، فالنظريات السلوكية تؤكد على ضرورتها لتحقيق رضا الأفراد.

1-2-5- جماعات العمل: تمثل جماعة العمل كل الأفراد بالمنظمة التي تؤثر بالفرد و تتأثر به إذ

تكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية.⁶

¹ - حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 296.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 283.

³ - بن ساهل وسيلة ، عبود سعاد، مساهمة التفسير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري - 2013 ، ص 9.

⁴ - شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 8.

⁵ - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر التوزيع. عمان، الأردن، 1996، ص 232.

⁶ - محمد الصيرفي . السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 17.

فجماعات العمل تؤثر على الفرد تأثيراً كبيراً إذ تعبر عن انتماءات الفرد، فإذا كان الفرد منسجماً مع جماعة عمله فلا يحس الاغتراب فيكون راضٍ في عمله، أما إذا لم يحس الفرد بالانتماء لجماعة عمله فهذا سيؤثر سلباً على رضاه الوظيفي.

1-2-6- ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة، الرطوبة،

الضوضاء الإضاءة، ترتيب مكان العمل، توفر هذه العناصر بشكل جيد يؤدي إلى رضاه عن مكان العمل.¹ مما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل هذه العناصر السابقة الذكر، والتي لها أثر ذو حدين إما سلبياً (انخفاض الرضا الوظيفي) أو إيجاباً فيكون ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد.

1-3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين.

و يكمن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين عوامل شخصية؛ وهي كل العوامل التي تتعلق بالفرد كالجنس العمل، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، القدرات الشخصية، التعلم، القيم الاتجاهات، والدافعية، و عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي وتتمثل في: مرونة التنظيم، طبيعة العمل، أسلوب التعامل مع العاملين، أنماط السلطة، الأمن الوظيفي، أسلوب التحفيز، تدريب العاملين، أساليب الرقابة، المسؤولية الاجتماعية.

1-3-1- العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التي ترجع إلى الشخص نفسه، وتشمل المتغيرات التي يمكن الحصول عليها من سجلات الأفراد

1-3-1-1- الجنس: يعتبر الاختلاف بين الجنسين من أكثر القضايا المثيرة للجدل؛ حيث مستوى

أداء النساء ليس في نفس مستوى أداء الرجال إذ تشير الدراسات إلى وجود اختلافات فردية قليلة بين

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص

النساء والرجال ، فالنساء العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول العمل المرنة، كما أن بعض الثقافات لا تنتظر لعمل المرأة كعمل الرجل كالعامل الليلي، والعمل في المناطق النائية¹.

1-3-1-2- العمر: فيما يتعلق بين العمر والرضا والوظيفي تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة

إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي على الأقل حتى سن الستين سنة والفرد في بداية مساره المهني تكون طموحاته مرتفعة فلا يجد في العمل ما يحقق كل هذه الطموحات، ولكن مع تقدم الفرد في العمر يصبح أكثر واقعية إذ يرضى بالواقع المهني ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

1-3-1-3- الحالة الزوجية: لا توجد دراسات كافية حول الحالة الزوجية والرضا الوظيفي

والدراسات تشير إلى أن العامل المتزوج يكون رضاه الوظيفي أكبر من العامل الأعزب، وذلك لأن العامل المتزوج يبحث عن الاستقرار الوظيفي لأن مسؤولياته أكبر من مسؤوليات العامل الأعزب، حيث أن هذا الأخير يميل إلى الغياب ويرتفع عنده معدل دوران العمل.

1-3-1-4- مدة الخدمة: يقصد بمدة الخدمة "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين"، فهناك دراسات

توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و سنوات الخبرة وذلك يرجع إلى أن الفرد يصبح أكثر تمكنا كلما زادت خبرته، كما أن المستوى المعيشي له يتحسن مع زيادة سنوات خبرته.

1-3-1-5- القدرات الذهنية والقدرات البدنية: للأفراد قدرات مختلفة ومتفاوتة فيما بينهم وتتمثل في

قدرات ذهنية مرتبطة بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، كاتخاذ القرارات ، تحليل المعلومات والتفكير بعناية و قدرات بدنية تتمثل في المرونة، قوة التحمل، السرعة. فتوافق الوظيفة وقدرات الفرد يجعل مستوى الرضا الوظيفي عنده مرتفع والعكس صحيح إذا كانت الوظيفة لا تتوافق مع قدرات الشخص الذهنية والبدنية.²

1-3-1-6- الشخصية: يرى البعض الشخصية على أنها "مجموعة الخصائص والميول الثابتة نفسيا

والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلفة بين الناس، الأفكار والمشاعر والأفعال" ، فهي متغيرات

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 213.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 497.

² - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. مرجع سابق، ص 214.

ذاتية متعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى السلوكيون بأن فهم الشخصية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بردود الفعل.¹

1-3-1-7- التعليم: تشير أغلب الدراسات إلى أن الفرد المتعلم أقل رضا من الفرد ذو المستوى

التعليمي المنخفض، لأن طموحات الفرد المتعلم تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً.² كما أن التعلم المستمر يكسب الفرد معارف ومهارات تجعل الفرد غير راض على أدائه أو على المهام الموكلة إليه إذ يطمح إلى تحسين أدائه، كما قد يجد الوظيفة أقل من قدراته الفكرية فلا يشعر بالرضا حتى يحصل على وظيفة ملائمة لقدراته.

1-3-1-8- القيم: تعرف القيم بأنها" ميل عام لتفضيل حالات وشؤون عن أخرى". وتختلف القيم

داخل المنظمة الواحدة، إذ يؤمن أفراد بقيم المال والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الآخر بقيم خدمة المجتمع وهذا يؤثر على رضا الأفراد بالمنظمة إذ أن المنظمة لا تلبى كل قيم الأفراد المختلفة.³

1-3-1-9- الدافعية: يقصد بالدافعية عملية إثارة السلوك و توجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف

معين و تعتبر من المحددات المؤثرة في الأداء.⁴

فالدافعية باعتبارها قوة داخلية تثير حماس الفرد و توجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف معين، فإذا حقق الفرد رغباته و أشبع حاجاته فإنه يحقق الرضا الوظيفي و العكس إذا لم يصل إلى هدفه فلا يكون هنا

رضا الوظيفي و لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد.⁵

1-3-2- عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى "البيئة الاجتماعية" أو النظام الاجتماعي الشكلي لمجموعة العاملين في النظام.⁶

¹-عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر،2007. ص 123.

²-صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 213.

³-عزبون زهية، مرجع سابق، ص 65

⁴-حسن ابراهيم بلوط. مرجع سابق.ص 26

⁵-حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2004، ص108.

⁶-محمد الصيرفي، السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق.ص 132.

فرضا العاملين في بعض المناخات التنظيمية يكون أعلى بالنسبة لأخرى، وذلك لأن العاملين يتفاعلون مع نظام يكون داعما لهم، ويشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية و الاقتصادية فالمناخ التنظيمي إذا قد يكون محفزا للأفراد كما قد يكون محبطا لهم.

وللمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يمكن تحديدها من خلال عوامل البيئة الداخلية التالية:

1-2-3-1 مرونة التنظيم: تتمثل مرونة التنظيم في قدرة المنظمة على الاستجابة و التكيف و التأقلم

مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية. إذ أن الهيكل التنظيمي المرن يتيح للعاملين فرص المشاركة و الإبداع، أما الهيكل التنظيمي غير المرن فلا يتيح للأفراد فرصة للتأقلم إذ لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها و هذا يقلل من مستوى رضا الأفراد بالمنظمة.¹

1-2-3-2 طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية و المتكررة تفضي إلى السأم و الملل و عدم القدرة

على الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الأفراد، و تدفعهم للتفكير و الابتكار و كلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة و حرية أكبر للإبداع في العمل و الاستقلالية في تخطيطه و تنفيذه و مراقبته كلما أدى إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح في حاجة وجود تصميم سيء للعمل.²

1-2-3-3 جماعة العمل: تشير الدراسات أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل

يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد في عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا في التأثير على درجة رضاه الوظيفي.³

1-2-3-4 أنماط السلطة: تتمثل أنماط السلطة في كل من المركزية واللامركزية حيث أن المركزية

في مفهومها الصحيح تشير إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية فهي تأخذ عكس هذا المفهوم فهي تأخذ عكس هذا المفهوم إذ تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.⁴

¹-صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 215.

²-شاطر شفيق ، مرجع سابق، ص 16

³محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 132.

⁴-صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 215.

فالمركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من حرية الأفراد لأنهم لا يملكون اتخاذ القرار وهذا ما يقلل من مستوى رضاهم، على عكس اللامركزية التي تتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار، إذ تبرز إسهاماتهم بالمنظمة وهذا ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

1-3-2-5- الأمن الوظيفي: يتمثل الأمن الوظيفي في مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي وجود مستوى للرضا الوظيفي.¹

1-3-2-6- أسلوب التحفيز: إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الأفراد غالباً على تكرار السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين جماعة العمل ورؤساء العمل.

ويتوجب على المنظمة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات، الأمر الذي يبعث الارتياح في نفوس الأفراد ويحفزهم للعمل.²

1-3-2-7- تدريب العاملين: التدريب هو أن تقوم المنظمة بإخضاع الأفراد لبرامج تعليمية وتكوينية على طرق العمل و ذلك تماشياً مع التغييرات التي تطرأ في العمل، وهذا الأمر الذي يزيد من ثقتهم بالمنظمة وسياساتها كما أن الأفراد راضيين عن أدائهم لأن التدريب ساهم في تنمية مهاراتهم و قدراتهم³

1-3-2-8- أساليب الرقابة: الرقابة أسلوب للتحقق من إنجاز الأهداف إلا أن الرقابة التقليدية تدفع العاملين لاتباع وسائل مختلفة لاختراقها و التهرب منها، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أو لا،⁴ فالفرد بطبيعته لا يحب الرقابة التي تحد من تحركاته وإبداعاته، فمستوى الرضا عنده يتحقق عند منحه مستوى كاف من الثقة.

¹-المرجع السابق، ص215.

²-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 212.

³- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2000، ص 110.

⁴-عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 472.

1-3-2-9-المسؤولية الاجتماعية: تتمثل المسؤولية الاجتماعية في مدى التزام المنظمة بواجباتها اتجاه المجتمع¹، فالمنظمة تكون مساهمة في كل نشاطات المجتمع إذ تحافظ على البيئة، تشارك في الأعمال الخيرية، فالأفراد إذا كان نشاط المنظمة يساهم في خدمة مجتمعهم سيكون هذا دافعا لرضاهم و إحساسهم بالانتماء، أما إذا كان عمل المنظمة لا يساهم في تحقيق مصالح المجتمع بكل أطرافه فهذا سبب يقلل من مستوى الرضا الوظيفي للأفراد.

1-4- مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه المشاكل تؤثر سلبا على المنظمة إذ تؤدي إلى تخفيض إنتاجيتها وتساهم في تكاليف إضافية بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

1-4-1- التمارض: يقصد بالتمارض إداء العمل، ظاهرة تعبر عن عدم رضا الفرد يلجأ إليها للهروب من مكان العمل والابتعاد عن الضغوطات النفسية التي يواجهها داخل المنظمة أو خارجها.²

فحالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق و من أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى التمارض بالتردد الدائم على عيادة المؤسسة أو التبرير بشهادات طبية، كتعبير عن المشاكل في العمل أو الملل من الظروف المحيطة به.³

1-4-2- الشكاوي: أظهرت دراسات Haris و Fleiheman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي و التظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا كحل حتى يلفت نظر المشرفين لعدم رضاه.

فالاستياء من طريقة المعاملة أو من الظروف المحيطة بالعمل تضطر الأفراد لرفع شكاوهم بطريقة شفوية أو كتابية لرؤسائهم، وعلى المنظمة أن تأخذ هذه الشكاوي بعين الاعتبار حتى تتجنب تفاقم الأوضاع.⁴

¹ - ويلية فريدة ، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية- الخروب، مذكرة الماجستير في اقتصاد و مانتجمنت، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012. ص 07.

² - راوية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص175.

³ - عزيزون زهية، مرجع سابق، ص 11.

⁴ - بوهنتالة فهيمة، مرجع سابق، ص103.

1-4-3- الإضراب: يعتبر الإضراب حقا قانونيا للأفراد و ذلك بمقتضى المادة 36 من ق 90-02

المؤرخ 1990 "يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع و التنظيم المعمول بها" فالإضراب يعكس تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل،العلاقات الإنسانية) لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها صراحة.¹

1-4-4- التغيب: يعبر مصطلح التغيب على عدم حضور الفرد للعمل بإرادته دون و جود موانع

لذلك.

ويعرف بأنه "الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه" و ذكر إلى أنه يوجد علاقة عكسية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب عن العمل والعكس صحيح.²

1-4-5- ترك العمل: يعتبر ترك العمل من سلوكيات الانسحاب المترتبة عن ضغوط العمل و يستخدم

هذا المصطلح إشارة إلى معدل الأعضاء الذين سيتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية فقد أظهرت دراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل.³

II: النظريات الرئيسية للرضا الوظيفي

حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذو صلة بالعنصر البشري، فكيف يعبر الفرد عن رضاه من عدمه؟و كيف يبني اتجاهاته نحو العمل؟

هذه الإجابات توجد ضمن النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي والدوافع الإنسانية فكل نظرية انفردت بأسس و معايير خاصة،وارتأينا أن نتطرق إلى أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع .

II-1- نظرية تدرج الحاجات لـ Abraham Maslow

¹-عزيون زهية، مرجع سابق،ص103.

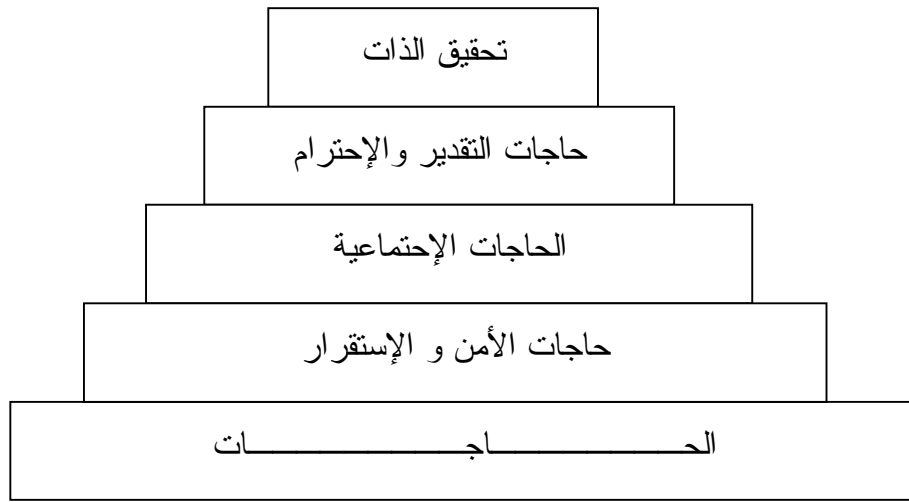
²- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،مصر، 2004 ، ص205.

³-المرجع السابق، ص204.

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.¹

فأبراهام ماسلو قدم نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، فالأفراد لديهم حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي ابتداء بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاء بتحقيق الذات.²

الشكل رقم(02):تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 174.

ويما يلي شرح لهرم ماسلو للحاجات.³

II-1-1-1-الحاجات الفيسيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية التي يتطلبها الأفراد و التي لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه ، ويتم إشباع الحاجات الفيسيولوجية بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

II-1-1-2-حاجات الأمان والإستقرار: بعد إشباع الحاجة الفيزيولوجية تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، وتتمثل في البيئة الآمنة المساعدة على العمل، كما أن الفرد يحتاج لعمل مستقر يوفر له الأجر الذي يعينه على مواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى حاجته إلى التأمين.

¹ - عزيزون زهية، مرجع سابق ، ص56.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 174.

³ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 147.

II-1-3- الحاجات الاجتماعية: تتمثل الحاجات الاجتماعية في الصداقة، التعاطف، الانتماء، العلاقات

الجيدة وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى توتر الفرد وعدم قدرته على التكيف مع من حوله، وهذا بدوره يؤثر على رضاه الوظيفي.

II-1-4- حاجات التقدير والاحترام: يسعى الفرد إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من

الآخرين يحترمونه ويعترفون به كعنصر مهم ومفيد، فتقّة الفرد بنفسه على الإنجاز وكذلك سمعته الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه تجعله يكسب احترام الغير وتقديرهم، كما تجعله يشعر بأنه على مكانة اجتماعية عالية.

II-1-5- حاجات تحقيق الذات: لا يحس الأفراد إلى حاجتهم لتأكيد الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات

سابقة الذكر، فهي حاجات تتعلق بنجاحاته وطموحاته، وذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته، وإعطائه الفرصة لتقديم الاقتراحات والمشاركة في القرارات المختلفة.

يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنام مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع الفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المتشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبياً يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل والتي تعبر عن عدم الرضا الوظيفي.¹

بالرغم من أن نظرية ماسلو ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية، إلا أنها لاقت عدة انتقادات، لأن الفرد العادي لا يحقق إشباعه بنسبة 100%.²

II-2- نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ (Fredrick Herzberg):

تقوم نظرية العوامل المزدوجة على أساس أن "العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي ليست نفسها العوامل المؤدية لإزالة حالة عدم الرضا".

فبعد دراسة قام بها فريدريك هرزبرغ لاتجاهات العاملين في الو. م. أ حول مواقف و اتجاهات العاملين اتجاه أعمالهم تبين وجود نوعين من الحاجات، حاجات الفرد التي تمنعه من الألم وحاجات تنميه نفسيا هي.³

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 118.

² - المرجع السابق، ص: 121.

³ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 286-287.

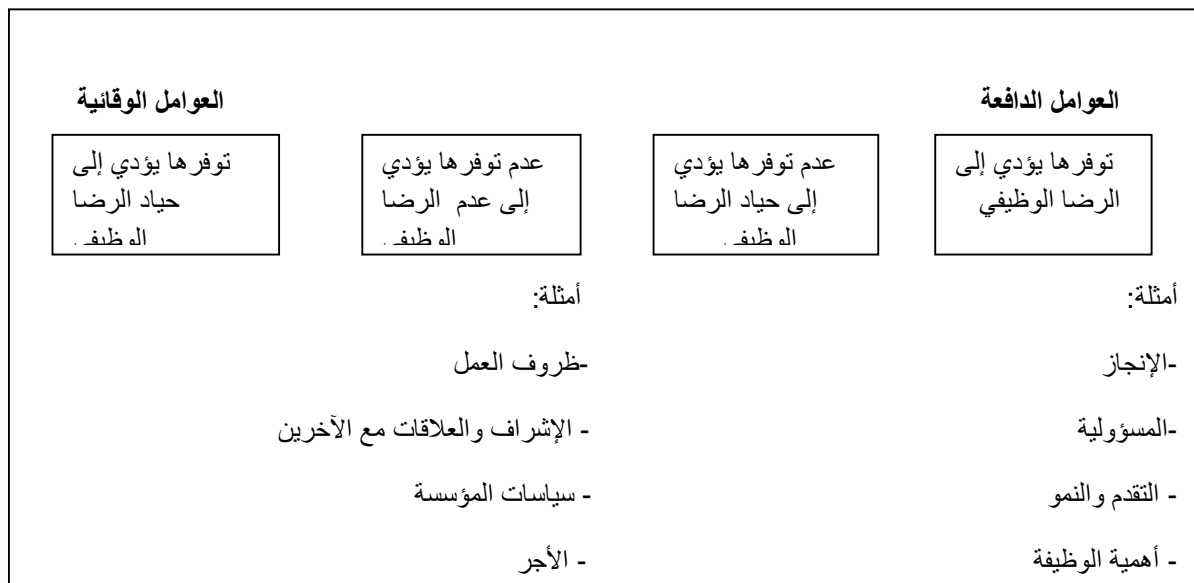
II-2-1- العوامل الصحية (الوقائية): هي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته و صيانتته و تتمثل في : الإشراف ،ظروف العمل المادية،الحياة الشخصية،الحالة الاجتماعية،العلاقة مع الزملاء العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين،الأجر .

II-2-2- العوامل الدافعة:تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة و دفع لسلوك العاملين و تسبب الرضا الوظيفي،و توجههم إلى بدل المزيد من الانجازات - الاعتراف من الزملاء و الإدارة - العمل نفسه -التقدم و الترقية -النمو-الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم،المسؤولية.¹
توفر العوامل الوقائية(الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا،بينما أن توفر العوامل الدافعة ضروري لحدوث الرضا و نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا،فان الرضا الوظيفي يتحقق بتوفر كل من العوامل الصحية بشكل معقول و مناسب .

عرفت نظرية هرزبرغ نجاحا في الو. م. أ ، بعدما قام بتطبيقها على عدد كبير من العاملين في مؤسسات عامة و خاصة في مستويات عليا و دنيا.

رغم ذلك فقد تعرضت لانتقادات منها لأن الأماكن التي جمعت منها البيانات غير كافية،كما أن العينة تشتمل على مهندسين و محاسبين أي ليست ممثلة للمجتمع .²

الشكل رقم (03):ملخص لأفكار نظرية هيرزبرغ



¹ - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ص 713.

² -يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 288.

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 200.

3-II - نظرية القيمة (إدوين لوك) Edwin Loke:

تتص نظرية القيمة على أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي هو قدرة الوظيفية على توفير عوائد ذات قيمة و منفعة لأي فرد عامل بالمنظمة.

يشير لوك في نظريته إلى أن درجة الرضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفة (الأجر). الترفيه (الإشراف) تحدها ثلاثة أبعاد رئيسية هي:¹

1- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد العنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

2- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يؤكد لوك على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر وذلك يؤثر على الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك المظهر. فإذا كان هناك عاملا ما ذو أهمية كبيرة للفرد فإن أي تغيير يطرأ عليه صغيرا كان أو كبيرا سيؤدي إلى حدوث اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي، أما إذا لم يكن العامل ذو أهمية كبيرة فإن أي تغيير يطرأ عليه لن يؤثر كثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد. وتعطي نظرية لوك حسب المعادلة التالية:²

$$\text{روك} = (\text{رف}1) + 1\text{ه} + (\text{رف}2) + 2\text{ه} + \dots + (\text{رف}ن) + \text{ه} ن$$

حيث روك = تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

رف = الرضا الفردي عن جانب العمل.

ه = تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

4 - II - نظرية عدالة العائد ADAMS

¹ - جيرالد جرينبرج، روبرت، بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، 2004 م، ص 210.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 150.

ظهرت نظرية ADAMS عام 1963، تقوم هذه النظرية على أساس أن الرضا يتحقق إذا أدرك الفرد أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله أما إذا لم يكن الجهد المبذول مساويا للعائد المتحصل عليه فإن ذلك يؤدي بشعوره إلى ضياع قيمة جهده و بالتالي عدم رضاه الوظيفي .

تعتمد نظرية عدالة العائد على عنصرين:

- المدخلات :تتعلق بالفرد من حيث: العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل.
- العوائد :تتمثل في المكافآت التي يتحصل عليها الفرد مقابل مجهوده المبذول كالترقية، الاعتراف.
تستند نظرية العدالة إلى أن الفرد يقوم بمقارنة نسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف المشابهة وتحت نفس الظروف، فإذا كانت النتيجة عادلة وتساوت النسبتان سيؤدي هذا إلى شعور الفرد بالرضا والعكس صحيح.¹
ترتكز هذه النظرية على ثلاثة عناصر: التقييم، المقارنة والسلوك، إذ يقوم الفرد بتقييم مجهوده والعوائد التي يحصل عليها ثم يقوم بعملية المقارنة بين كل من جهده و عوائده و جهد الآخرين و عوائدهم، وهذه العملية ينتج عنها سلوك فإذا كانت نتائج المقارنة تشير للعدالة فإنه سيستجيب بشكل إيجابي، والعكس إذا كانت نتائج المقارنة تشير لعدم المساواة فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين، وبالتالي ففي حالة العدالة يكون هناك رضا وظيفي، وعدم وجود رضا وظيفي في حالة عدم وجود عدالة وللشعور بالمساواة تقترح النظرية:

- تقليل الجهد المبذول.

- المطالبة بزيادة الأجر.

- تغيير في عوائد الشخص الذي تمت المقارنة معه.

- الانتقال لعمل آخر بالمنظمة.

وكغيرها من النظريات تعرضت نظرية عدالة العائد للانتقادات كمبالغة الآخرين في تقدير الجهود التي يبذلونها و مبالغتهم في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون كما أنها ركزت على الحوافز و المكافآت المادية و ذلك لسهولة قياسها.

II-5-5- نظرية التوقع Victor Fram: تقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من

العمليات الذهنية (التفكير) والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يحصل

¹ - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 56.

عليها أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد و العلاقة المدركة بين الجهد و الأداء و الحوافز المستلمة مقابل الأداء¹

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة و مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه. وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد و المنظمة على حد سواء فحسب النظرية يقوم الأفراد بإصدار أحكامهم و مدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم كالنتائج المتوقعة، وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة و العائد.²

تتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية:³

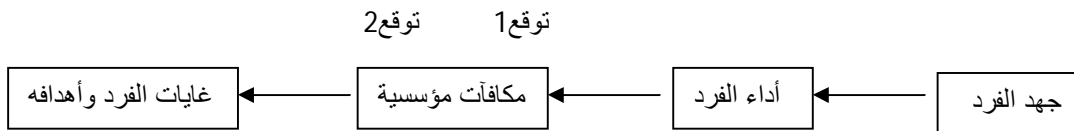
1- التوقع: اعتقاد الفرد أن مستوى معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء

2- التكافؤ: هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة مثل : النقود والإنجاز وظروف العمل الجيدة.

3- النفع والفائدة: هو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا لحصول على مكافأة ما.

فنموذج نظرية فروم يقوم على أساس أن القوى الدافعة للفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز وهو التوقع الأول، وهل تحقيق الإنجاز سيؤدي إلى مكافأة؟ وهو التوقع الثاني و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(04): نموذج يوضح نظرية التوقع حسب فروم.



المصدر : العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر. الأردن، 2008 ص 293.

فالنظرية قد أدخلت أبعادا جديدة يجب مراعاتها عند تطوير أنظمة الحوافز لدى الأفراد في المؤسسات كالربط بين القدرة و الرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد، والتعرف على درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز و توقع الحصول على المكافآت.

6-II - نموذج لولير (Lawlir):

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 148.

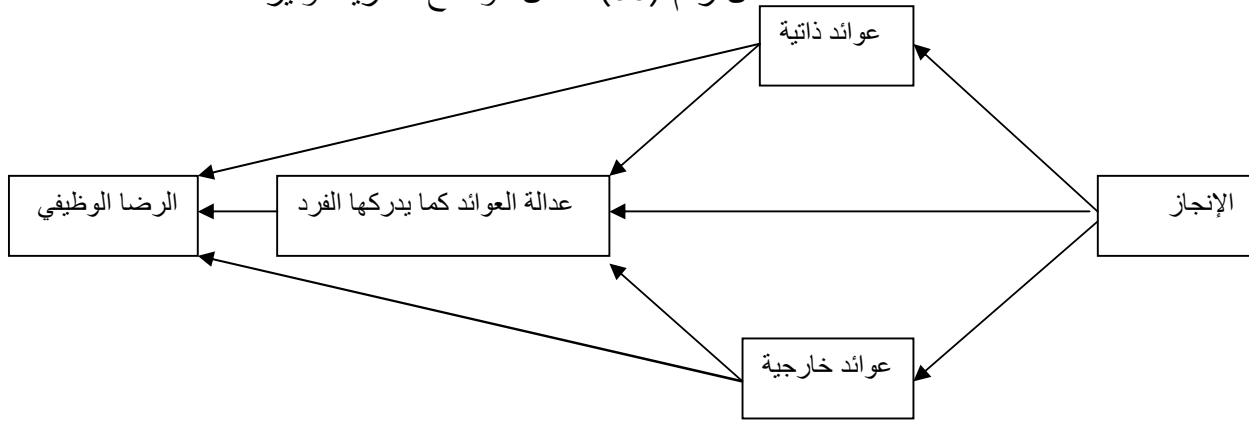
²- حسين حريم، مرجع سابق، ص 120.

³- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 221.

قدم لولير سنة 1973 نموذجا لتحديد الرضا الوظيفي، هذا النموذج الذي جاء نتيجة أبحاثه المتواصلة عن الدوافع والرضا الوظيفي بالو. م. أ، إذ يرى أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد تقريبا واحدة ذات صلة بالعمل الوظيفي و تندرج العوامل في العناصر الثلاثة : الراتب، الإشراف و الرضا عن العمل نفسه.

فبناء على هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالزملاء و الأجر و المشرفين، عندما يتطابق مقدار ما يتحصلون عليه فعلا و ما يدركونه و أي اختلال بين الأمرين يخلق شعورا مميزا لدى الفرد.¹

الشكل رقم (05): شكل موضح لنظرية لولير



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 295.

نجد أن لولير أدخل في نظريته المقارنة الإجتماعية وأثرها على الرضا الوظيفي وذلك عندما أدرك أن تحقيق التكافؤ بين ما يستطيع أن ينتجه العامل وما يتحصل عليه من جهة، وما يستطيع أن يفعله الآخرون وما يتحصلون عليه من جهة ثانية، هذا التساوي والتكافؤ بينهما قد يحقق الرضا لدى العامل.

على الرغم من إدخال هذه النظرية مبدأ الإدراك على الرضا الوظيفي إلا أن نتائجها تبقى محل شك، وهذا لحصرها عناصر الرضا الوظيفي في الراتب و الإشراف ومحتوى العمل فقط.

وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهة النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودفاعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم، ولا يمكن الجزم بوجود نظرية تفسر جميع حالات الرضا الوظيفي أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر مختلفة.

¹-محمد الصيرفي، السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)، مرجع سابق، ص 288.

III- قياس و تحسين الرضا الوظيفي.

يعد المورد البشري حاليا رأس مال حقيقي لأي منظمة فمن المنطقي أن تعمل المنظمة على زيادة الرضا الوظيفي للأفراد ، و تحاول تجنب عدم رضاهم ، لأن الرضا الوظيفي هو غاية في حد ذاته، فعلى المنظمة أن تعمل على تكييف سياساتها ونظامها الداخلي على أساس هذه الغاية.

وستتطرق من خلال هذا العنصر إلى أربعة عناصر تتمثل في قياس الرضا الوظيفي، تحسين نوعية حياة العمل، تحسين نظام الأجر والتعويضات، صيانة القوى العاملة.

III -1- قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه¹.

ولذلك نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

III -1-1- المقاييس الموضوعية (غير مباشرة) : هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه إلى المشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات.²

III -1-1-1- معدل التغيب عن العمل : إن التغيب يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب معني بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا ويعرف كذلك بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها.³

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:⁴

¹ - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق ، ص 66

² -عزيون زهية، مرجع سابق ، ص 115.

³ -مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ، ص 115 .

⁴ -بن ساهل وسيلة، عبود سعاد ، مرجع سابق، ص 123.

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}}$$

فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوكا غير مرغوب يجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه.¹

III -1-1-2- معدل دوران العمل (معدل ترك الخدمة)

يعبر دوران العمل عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها.²

ويتم قياس دوران العمل اعتمادا على المعادلات التالية:³

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل إختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

أما معدل الإنضمام فيتم حسابه كالتالي:

$$\text{معدل الإنضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

¹ - عزيون زهية، مرجع سابق، ص 117.

² - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 160 .

³ - شاطر شقيق، مرجع سابق، ص 13.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5%)

فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل¹.

كلا المعدلين (معدل الغياب، معدل دوران العمل)، يبرزان وجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، فيصبح من الضروري جمع بيانات أكثر تفصيلاً ودلالة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري، كإجراء المقابلة المباشرة مع الفرد للتعرف على الدوافع والظروف التي أجبرته على اتخاذ مثل هذا القرار.²

III -1-1-3-حوادث العمل أو الإصابات: يعتبر خير مقياس لرضا العاملين مادامت العوامل الإنسانية أحد أسبابه، بحيث يمكن تقسيم حوادث العمل إلى قسمين: يتعلق الأول بالحوادث التي تنشأ عنها إصابة العمال، و الثاني بتلف المواد الأولية والآلات والمعدات المستخدمة في العمل، مما ينجر عنها تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة.³

كما يقاس معدل الحوادث من حيث تكرارها وفداحتها كما يلي:⁴

معدل التكرار: وهو معدل تكرار الحادث في السنة الإنتاجية لكل 100 عامل، أو لكل واحد مليون ساعة عمل.

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} * 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

معدل الفداحة: معدل الحوادث في السنة الإنتاجية

$$\text{معدل الفداحة} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الإصابة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}}$$

¹ - شاطر شفيق المرجع السابق، ص: 13.

² - عزيزون زهية، مرجع سابق، ص: 120.

³ - بن ساهل وسيلة، مرجع سابق، ص: 7.

⁴ - المرجع السابق، ص: 7.

III -1-2- المقاييس الذاتية (مباشرة)

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا¹.

ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً:²

- دليل وصف العمل (JDI) Job Description Index

-استبيان مينسوتا للرضا Minnesota Satisfaction Questionnaire

-استبيان بيان للرضا المهني

III -1-2-1- طريقة التدرج التجميعي لليكارت

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة.³

والطريقة موضحة في النموذج التالي:

--	--	--	--	--

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق بشدة

المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 411.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوعاً ما

¹ - أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 170.

² - بين ساهل وسيلة، مرجع سابق، ص 7.

³ - شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 13.

وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة.¹

III -2-2-1- طريقة الوقائع الحرجة لهزبيرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما

-تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.

-تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف الطريقة إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب عليه توسيع دائرة السؤال².

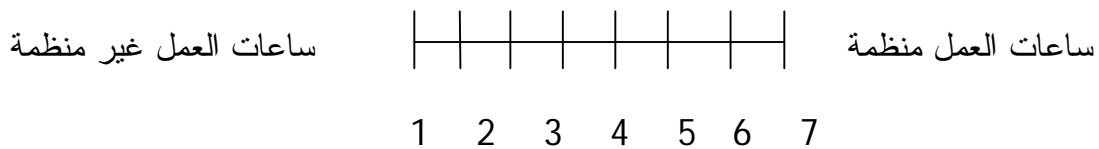
III -3-2-1- طريقة الفروق ذات الدلالة لأكود Osgood وزملائه: تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي. ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل الأجر، الترقية، ويشترط أن يحتوى كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى، ويحصران عدد من الدرجات. يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي³:

-من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.

-من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.

-النقطة 4 تدل على الحياد.

شكل رقم (1): يوضح نموذج Osgood



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 414.

¹ -- المرجع السابق، ص 411 .

² -سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق ، ص 108.

³ -- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 414.

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس اتجاهه ومشاعره اتجاه كل مقياس جزئي، ويتم جمع الدرجات الجزئية ليشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله¹.

تعد الطرق سابقة الذكر وسيلة أو أداة للإدارة لقياس ومعرفة رضا الفرد من عدمه، في محاولة لتحسين حالة الرضا لديهم وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة، لكن أداة القياس وحدها لا تكفي، بل يجب معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

III -2- تحسين نوعية حياة العمل

إن الإنطباع الأول الذي يبقى راسخا في مخيلة الفرد عند انضمامه إلى مكان عمله الجديد هو ما تراه عينه المجردة في مكان العمل من مظاهر سواء كانت إيجابية أو سلبية. ولهذا تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، لأن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم وانخفاض مستوى رضاهم الوظيفي.

وعليه يتوفر أمام المنظمة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين نوعية حياة العمل:

III-2-1- البرامج التقليدية : يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المؤسسة استخدامها، كما أنها معروفة لدى أغلب أو كل المؤسسات، و تشمل هذه البرامج على توفير ظروف العمل المناسبة، التي تعني " كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه " ²

و يمكن تقسيم ظروف العمل إلى طبيعية و أخرى إجتماعية.

1- ظروف العمل الطبيعية: تتعلق براحة الأفراد أثناء العمل، و يتضمن هذا النوع جوانب متعددة منها:

- **الإضاءة:** يجب الاستعانة بالخبراء و الفنيين عند تصميم الإضاءة بالمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية مع إعادة النظر في نظام الإضاءة المصمم أو إدخال تحسينات عليه، بما يكفل تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة و بالتوزيع المطلوب. ³

¹ - المرجع السابق، ص 414

² - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 205.

³ - فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة التاسعة، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 397.

- **التحكم في الضوضاء:** قد يترتب عن الضوضاء آثار ضارة للأفراد، من إجهاد عصبي و ضعف في حاسة السمع أو فقدها، و كلها عناصر تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال في المصانع و ارتفاع معدل دوران العمل.¹

فعلى المنظمة اتخاذ بعض التدابير مثل:

-استبدال الآلات القديمة بآلات حديثة غير مصدرة للضجيج.

-صيانة الآلات عند العطب .

-القيام بأعمال الصيانة خارج أيام العمل الرسمية.

-تجهيز المنظمة بعوازل الصوت الحديثة.

- **التحكم في درجة الحرارة:** يتطلب ذلك تدفئة المبنى أثناء فصل الشتاء، و تبريده أثناء فصل الصيف، مما يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل، و بالتالي التأثير الإيجابي على نفسية العاملين وتحقيق رضاهم.²

- **معالجة حالات التعب و الإرهاق:** تتم عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، و تطبيق نظام فترات الراحة و إجراء الدراسات الخاصة بالحركة و الوقت، و التركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين، إذ يتم ملائمة ساعات العمل مع القدرات البدنية و الذهنية للعامل.³

- **التحكم في الغبار و الأتربة:** تظهر أهميته عند استخدام ماكينات تعمل بدرجة عالية من الدقة، كما يمكن أن يكون الغبار ساما إذا استنشقه الأفراد، أو قد يتسبب في حوادث العمل إذا تراكم على أرضية المصنع، فعلى المنظمة أن تعمل باستمرار على تنظيف مكان العمل، و تزويد الأفراد بوسائل النظافة. فالغبار و الأتربة غالبا ما تكون سببا في إصابة الأفراد بأمراض مزمنة كالحساسية و الربو... إلخ، و هذا ما يجعلهم يحالون على التقاعد المبكر، أو يضطرون لتترك مكان العمل.⁴

- **التقليل من رتابة الأعمال:** و ذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال، بما يمنع تكرارها الذي يؤدي إلى الإجهاد و الشعور بالملل و يؤثر سلبا على إنتاجية العاملين، حيث أن هناك نوع من العاملين من يفضل العمل الذي يختبر قدراتهم الذهنية و العقلية.⁵

¹- فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 260.

²- المرجع السابق، ص 254.

³- جيرالد جرينبرج، ص 213.

⁴- المرجع السابق، ص 213.

⁵- سامر جلدة، **السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 96.

- التركيز على برامج الأمن و السلامة المهنية: تستعمل برامج الرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية، أو لأعراض التوعية تجنباً لخطر الإصابة ببعض الأمراض فالعناية بظروف العمل المحيطة يسهم بشكل فاعل في زيادة رضا الأفراد.¹

2 - ظروف العمل الاجتماعية: لا يمكن فصل الإدارة أو العاملين عن الظروف الاجتماعية المحيطة و فيما يلي العوامل الرئيسية التي تحدد الظروف الاجتماعية للعمال و تؤثر في إنتاجيتهم و تشعرهم بالرضا عن أعمالهم:

- **التنظيم الرسمي:** يؤثر هذا النوع على ظروف العمل، فيؤدي إلى حفز الأفراد لتحسين أدائهم أو التقليل من قدرتهم على الأداء، فهو محدد بقواعد و سياسات تضعها الإدارة.²

- **التنظيم غير الرسمي:** يؤثر في التنظيم الرسمي و القادة و الأفراد، كما أنه يتأثر بكل هذه الأطراف و يعتبر الأفراد الداخلون فيه أكثر وعياً و التفافاً حول الأهداف التي يسطرونها لأنفسهم من ناحية العمل و بذلك تتجح الإدارة في تغيير السلوك الإنساني.³

- **القيادة:** تعمل على تحقيق أهداف معينة، و يتحدد ذلك بمدى قدرة القائد في التأثير على مجموعات العمل.⁴

- **نظام الاتصال بالعاملين:** تتضح أهميته في فعاليته من خلال تشجيع الأداء بطريقة أفضل و تحقيق الرضا الوظيفي، و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.⁵

III-2-2- البرامج الحديثة : إن تنوع أعمال المؤسسات و تطلعات الأفراد و تزايد حاجاتهم، أدى إلى ضرورة التفكير في برامج تتعدى حدود زيادة الرضا و الدافعية لدى العاملين، فأصبحت برامج تحسين نوعية حياة العمل توظف بهدف استراتيجي يشعر العامل بمصيره المشترك مع المؤسسة، مما يوجب استخدام البرامج الآتية:

¹ - عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 266.

² - جبرالد جرينبرج، مرجع سابق، ص 343.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 520.

⁴ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 257.

⁵ - stephen robbins,david decenzo, philippe gabilliet,management:l'essentiel des concepts et des pratiques,6 edition, nouveaux horizons,paris,2008,p 214.

III-2-1-1 - الإثراء الوظيفي: الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام و إضفاء صفة الإبداع فيه، بإضافة مسؤوليات جديدة تتعلق بالتخطيط و الفحص و التفتيش و الرقابة و غيرها، فهناك العديد من الأساليب لتغيير تركيبة العمل على نحو يزيد من رضا الموظفين، فمن ذلك أن المدير يستطيع أن يستخدم أسلوب دوران العمل أو التدوير Job Rotation والذي ينتقل بموجبه موظف من عمل إلى آخر أو من قسم إلى آخر، وأحسب أننا في أغلب الأحيان لا نلجأ لأسلوب التدوير إلا عند الحاجة كأن ينتقل شخص أو يتغيّب أو ما إلى ذلك.¹

III-2-1-2 - الإدارة بالمشاركة: يهدف هذا البرنامج إلى إشراك العاملين في تحقيق الأهداف، و فتح قنوات الاتصال بهم، و تغيير أنماط التعامل معهم، فعندما يسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.²

III-2-1-3 - فرق العمل المدارة ذاتيا: يدور هذا المفهوم حول توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف، و تصميم الخطط اللازمة لتحقيقها، فيتولى فريق مكون من خمسة إلى خمسة عشر فردا في الإنتاج بدلا من تجزئته، فهناك نوع من الأفراد يفضلون العمل الجماعي عن الفردي.³

III-3- تحسين نظام الأجور والتعويضات

يعتبر موضوع الأجور من الموضوعات الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الإدارة. ويعود السبب في ذلك لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء.

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات و مكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، و ذلك وفق أسس و قواعد موضوعية و عادلة، و تشمل هذه الأنظمة على ما يلي:⁴

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 308.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 181.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 142.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 16.

-نظام تقييم الوظائف : عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة و أهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة ، و ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات و صعوبة الوظائف و مواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم تحدد التعويضات المالية المباشرة التي تستحقها كل وظيفة ، و التي يتقاضاها شاغلها .

-نظام التعويض المالي المباشر : هو هيكل للرواتب و الأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب و أجور الموارد البشرية و يجرى تصميم هذا الهيكل ، و توضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف .¹

-نظام المكافآت المالية : هو نظام للتحفيز المالي ، تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد و نشاط و كفاءة ، و يتحدد ذلك من خلال تقييم أداء الموارد البشرية ، و يعتبر هذا النظام على سبيل المثال التأمين الصحي ، الضمان الاجتماعي، السكن، السيارة، المدارس الخاصة .²

يجب أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية³:

- الوضوح و البساطة.
- ضمان حد أدنى من الأجور.
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
- التوازن بين قيمة الأجر و بين الأداء.
- تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد.
- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا
- وضع آلية واضحة لضمان تكافؤ الفرص بين العاملين(ترقية - زيادة في المرتبات - مكافآت- حوافز).

-تحديث وتطوير الخدمات(تأمين صحي - وسائل نقل)

كما على المنظمات أن تمنح قدرا من الإهتمام للعلاوات التي تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد منها:⁴

¹ - جيرالد، جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص213

² -علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص 288.

³ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 517.

⁴ -زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 517.

1- علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في علمه، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

2-علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

3- علاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

فهناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، بالرغم من أنه يلاحظ أن ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.¹

فقانون العمل الجزائري ينص على ضرورة أن تراعي سياسة الأجور في المؤسسات مجموعة من المحددات أهمها:²

-الأجر الوطني الأدنى المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء، ولا يجوز أن تنخفض الأجور عن هذا الحد الأدنى.

-المساواة: أي المساواة بين الرجل والمرأة متى كان العمل من نفس المستوى أو نفس النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات .

- التوازن: يجب أن تراعي سياسة الأجور نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجر المتمثلة في التوازن داخل المؤسسة و التوازن مع خارج المؤسسة

-التنوع: تأخذ الأجور أشكالاً مختلفة ، فمنها ما تأتي في صورة أجور ثابتة مرتبطة بالمنصب ، ومنها ما تكون في صورة أجور متغيرة يتوقف منحها على المردود الجماعي (PRI) مستويات أداء العمال كالمكافآت ومنح المردود الفردي و نجد كذلك إلى جانب الأجور النقدية ، أجور عينية تقدمها المؤسسة

¹-سامر جلده، مرجع سابق،ص96.

²-أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص240.

وتأخذ شكل (PRC) خدمات متنوعة كالنقل، المطعم، الرحلات، الهدايا... الخ، وتعتبر الأجور المتغيرة إلى جانب الأجور العينية في غاية التأثير على رضا العمال واستحسانهم¹.

كما أنه على المنظمة أن تراعي أنواع الخدمات المقدمة للعاملين مثل:²

- إجازات بأجر كامل: إذ أن قوانين العمل الحالية تلزم منح العامل هذه الإجازات وتحدد أيامها وشروطها.
- الخدمات الصحية والتأمين على الحياة: كالتأمين الصحي، فتح صندوق خاص يغطي تكاليف الحساب
- تعويض نهاية الخدمة: حيث أن مبلغ نهاية الخدمة = مبلغ آخر راتب × عدد سنوات الخدمة.
- إضافة إلى خدمات النقل، مخصصات ملابس العمل، خدمات السكن، وجبات غداء، الخدمات التعليمية، و الخدمات الترويحية .

IV-تكوين المورد البشري (التدريب، تنمية المهارات الإبداعية)

يتمثل التكوين في مجموعة البرامج و الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والإبتكار إذ أن الاهتمام بهذا العنصر يبدأ بتطوير أنظمة التعليم وسياسته ، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم وتنمية الأفراد ، وكذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات ، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:³

-توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية

-تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع

-تعزيز برامج بما يتلائم مع التغييرات البيئية والمستجدات

-استخدام التكنولوجيا التعليمية

-ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة

يعتبر التكوين هو " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها و قدراتها،و تغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة."⁴

¹-المرجع السابق، ص248.

²- سلمان العميان، مرجع سابق، ص 433.

³-محمد الصيرفي، السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)،مرجع سابق، ص137.

⁴ - عبد البارى إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، 2003، ص103.

وللتكوين أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة :

أولاً: بالنسبة للفرد¹

- تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة العاملين على الإنجاز و اكتساب الثقة بالنفس.
- تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وجعلها مكانا جيدا للعمل والحياة معا
- تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
- شعور العاملين باهتمام المنظمة بتطورهم وتعلمهم، وهذا ما يزيد من رضاهم على أداء المنظمة اتجاههم .
- تحقيق الملاءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته، والفرد والمؤسسة.
- تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز.
- التكوين يمكن الفرد من الاستفادة من فرص الترقية بالمنظمة.

ثانياً: بالنسبة للمنظمة:²

- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة و الإخلاص لها.
- يقلل من حالات التغيب التي يكون سببه في الغالب عدم الإرتياح في مكان العمل.
- يزيد من إنتاجية المؤسسة نتيجة تطوير المهارات والقدرات.
- يزيد من جودة قرارات المؤسسة.
- يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- فالتكوين يهتم بشكل أساسي بتكثيف إمكانيات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، ومادام الأمر كذلك فإن النظام سيجعل من التكوين نشاطاً مستمراً يخص كل الموظفين دون

¹ -يوسف حليم الطائي، مرجع سابق، ص: 274.

² - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص: 109-110.

استثناء خلال كامل مسارهم الوظيفي، كما أن النظرة النظامية للتكوين ستوفر لنا الجهد وتختصر لنا الوقت وتجيبنا عن أي شكل من التكوين نريد.¹

ويتخذ التكوين في المنظمة أشكالاً مختلفة حسب مراحل التوظيف:

1- التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف :

هذا النوع من التكوين يهتم بالفرد حديث الإلتحاق بالوظيفة إذ يساعده على معرفة عمله والمؤسسة التي يعمل بها، وعادة ما يتم هذا النوع من التكوين في الأيام أو الأسابيع الأولى من التكوين و هو ينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع كالتالي:²

- **التوجيه العام** : ومعناه تزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة ، كما يهدف إلى الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الموظف و يرغب في الإجابة عنها.³

- **التكوين التخصصي الابتدائي** : يأتي هذا التكوين بعد التكوين التوجيهي العام ليهتم بواجبات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

- **التكوين أثناء تأدية الخدمة** : هو التكوين الذي يتلقاه الموظف من الرؤساء في العمل من خلال توجيهه بصفة مستمرة

إن أنواع التكوين السابقة ذات أهمية كبيرة لأنها ستتمكن الموظف حديث الإلتحاق بالمؤسسة من التأقلم في جو العمل الجديد، حيث يمكنه الإطلاع على واجباته، والمهام التي تتدرج ضمن وظيفته وبالتالي ستمنحه الشعور بالرضا عن جو العمل الذي يتميز بالوضوح، وتمنحه ثقة أكبر في الرؤساء والزملاء .

2- التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف:

هذا النوع من التكوين يتضمن نوعين وهما كالتالي:

- **التكوين بغرض تجديد المعلومات** (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة) : ويتم هذا النوع بتقديم المعلومات الجديدة إلى الموظف وذلك بحسب تخصصه وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 200، 197.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 487.

التكوين في كافة أنواع التخصصات فمع التطورات الحديثة الحاصلة استوجب إجراء بعض التغييرات و التجديدات الأساسية من وقت إلى آخر.¹

فالمورد البشري على موعد مع تكنولوجيات الإعلام الآلي و التي تتطور بوتيرة متسارعة، فوجب على المنظمة أن توفر كل التقنيات المطلوبه في مجال العمل حتى تساعد على إدماج الفرد.

- **التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى** : وهذا النوع يهدف إلى جعل الفرد مؤهلا لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثل ذلك إعداد العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، وذلك بالحصول على برامج تكوينية عن كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وتوزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء لكل واحد منهم، فالأفراد يحسون بالرضا نتيجة اهتمام المؤسسة بطموحاتهم وانشغالهم.

إن أشكال التكوين السابقة لها مخرجات مادية تتمثل في القدرة والمهارة التي يكتسبها الأفراد ،ومخرجات معنوية تتمثل في الكم المعلوماتي الذي يتحصلون عليه إضافة إلى الشعور بالرضا عن أداء المؤسسة اتجاههم، فالأفراد بالمنظمات الحديثة لا يروق لهم الجهل بالتقنيات الحديثة، كما أن المهام تصبح سهلة حين يتم تمكينهم من استعمال هذه التقنيات، ولهذا فالمنظمة ملزمة بتوفير احتياجات الأفراد من برامج تكوينية و تربيصات وندوات التكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها.

من خلال هذا المبحث يتبين ضرورة قيام المنظمات بتحسين سياساتها وإجراءاتها الداخلية بغية تحقيق رضا الأفراد، حيث أن كل من ظروف العمل، الأجر والتكوين تحتل مكانة بالغة لدى الأفراد العاملين، وعدم تحقق هذه العناصر بالشروط المطلوبة قد يؤثر على رضا الأفراد، وقد يؤدي إلى تراجع ثقتهم بالمنظمة، وهذا ما يدفع إلى حصول مظاهر عدم الرضا كالغياب، دوران العمل...إلخ.

¹ - المرجع السابق، ص 487.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نتوصل إلى أن الرضا الوظيفي حالة شعورية صعبة التعقيد والتداخل، وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي لا يمكن الإتفاق حول طرق إرضائه، فالرضا يختلف من فرد لآخر ويختلف حتى بالنسبة للفرد نفسه؛ فقد تتغير درجة الرضا حسب الزمن وحسب الحاجات وحسب الأهداف المرجو الوصول إليها.

كما رأينا أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل عناصره المتمثلة في (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل وظروف العمل)، والتي لها أثر ذو حدين إما سلبا (انخفاض الرضا الوظيفي) أو إيجابا فيكون ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد.

فنظريات الرضا الوظيفي تعبر عن وجهة النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني، ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم، ولا يمكن الجزم بوجود نظرية تفسر جميع حالات الرضا الوظيفي أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر مختلفة.

كما توصلنا إلى أن أدوات قياس الرضا الوظيفي وحدها لا تكفي، بل يجب معرفة العوامل المؤثرة على الرضا، لكي يتم التحكم أكثر في هذا السلوك، وتوجيهه بما يخدم المنظمة.

كما رأينا أن الرفع من مستوى الرضا الوظيفي يتم بتحسين عناصره المرتبطة بالموارد البشري والمتمثلة في بيئة العمل، الأجور والتعويضات، تكوين المورد البشري والحفاظ على كفاءاته.

الفصل الثالث

الإطار النظري للإبداع

1- عموميات حول الإبداع:

يعتبر الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش و الإستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية ، كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية و الوصول إلي مستوى إداري و تنظيمي متميز ، فلقد لقي موضوع الإبداع إهتمام العديد من الباحثين و الكتاب في مختلف العلوم على الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن إلا أنه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال و المخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه و إنجازه وكثره العوامل التي تؤثر عليه و بسبب تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالبحث و الدراسة ، لذا فقد يجد الباحث صعوبة في الوصول إلي تعريف دقيق و متكامل يتوافق مع طبيعة هذا المفهوم —

1-1- مفهوم الإبداع

لقد اختلف مفهوم الإبداع باختلاف جهات نظر الدارسين له إذ أنه لا يوجد تعريف موحد ، لذلك فإن إعطاء تعاريف للإبداع لا مناص منه حتى يتضح مفهومه —

ذكر الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" ¹ والإبداع لغة كما جاء في المعجم الوسيط هو مصدر الفعل أبدع أي ابتكر ، وهو من بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق ، وبدع صار غاية في صفته خيرا أو شرا . أما الإبداع كمصطلح فينسب إلى الإقتصادي النمساوي "JOSEPH Schumpeter" منذ 1912م الذي يعد المنظر الأول للإبداع .

أما فيما يخص تعريف الإبداع إصطلاحا فقد اختلف على تحديده العديد من الباحثين والمفكرين نظرا لوجود عدّة مصطلحات قريبة من بعضها البعض و المرادفة له ، إلا أن غياب الإجماع على تعريف موحد ومحدّد للإبداع لا يعد أمرا غريبا ، حيث أن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف واحد ومحدّد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها .²

1-1-1- تعريف الإبداع

ورغم هذا الإختلاف في التعاريف سنذكر البعض منها :

فيعرّف الإبداع على أنه صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتيها الله العليّ القدير لمن يشاء من بني البشر فقد جاء في محكم كتابه الكريم "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلاّ أولو الألباب" صدق الله العظيم ³ —

¹ -القرآن الكريم،سورة البقرة الآية : 118،ص 18.

² - فاطمة مانع ، مرجع سابق :ص: 2.

³ - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2009 ،ص 13.

ويعرفه سيمبسون على أنه عبارة عن المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير –¹

أما الباحثان (Wang و Ahmed) فقد عرفا الإبداع على أنه عملية التفكير الذهنية و الضمنية الخارجية عن الأنماط التقليدية و التي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة و قيمة عالية ، وتعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين –²

كما جاء في تعريف آخر يقول أن الإبداع يتعلق بإنتاج الأفكار و الحلول الأصلية و الفريدة من نوعها وهي تعمل في نفس الوقت بين طياتها على التجديد و الحداثة وإمكانية التشغيل والإستفادة –³

ويعرف الإبداع أيضاً بأنه تطبيق فكرة طوّرت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة والتي هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.⁴

وعرفه بعض المؤلفين على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، ومنهم من يعرفه على أنه الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة . ويعرفه آخرون بأنه الإستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.⁵

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 305.

² - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 37.

³ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 187.

⁴ - مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص: 205.

⁵ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 389.

الجدول رقم (01): معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين.

تعريف الإبداع	أسماء الباحثين
المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد.	سيمبسون(1922)
قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه .	روجرز(1954)
هو إنتاج مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن .	شـتـاين فيري(1960)
عملية إدراك الثغرات والإختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الإتساق الذي لا يوجد له حل معلوم ، ثم البحث عن الثغرات وإختيار الفروض و الربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الإختبار لهذه الفروض ، ثم نشر النتائج وتبادلها.	تورانس (1972)
هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة ،والفائدة من أجل المجتمع . سياق زكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة .	أوسـكاندر و تايلور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على حمدان غليزة ، دور الإبداع في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة الوكالتين التجاريتين للإتصالات موبيليس - جيجل ، سطيف ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية،الجزائر، 2012/2013،ص9.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ما يلي:

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ،طرائق الإنتاج ،التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف الى إحداث أثر إيجابي على أداء ونتائج المؤسسة ،وهو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد والصناعة ،أو في الأمور العامة أو الخاصة ،هو كل خروج عن الروتين ،أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ،فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة .

1-1-2- خصائص الإبداع

وللإبداع خصائص تتمثل في :¹

- العقل المتسائل الخلاق وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر .
- القدرة على التحليل والتجميع أي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها وتجميعها ثم تقويمها والإحتفاظ بها بشكل منظم من أجل إستخدامها في مواضيعها الصحيحة.
- القدرة على التخيل والحدس صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الإستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
- النقد الذاتي :إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

1-1-3-أهمية الإبداع

وللإبداع أهمية ترجع إلى النقاط التالية :²

- الإبداع وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة، كما تنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائما بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تتسم في زيادة جودته فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار ، أما الإبتكار فهو تطبيق عملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية .
- يحتاج حل المشكلات لتفكير إبداعي بغرض مواجهة الظروف المستحدثة التي تتطلب أساليب تفكير مبتكرة وغير تقليدية لاكتشاف طرق جديدة إذا فشلت الأساليب القديمة ، وهذا يشرح أهمية الإبداع كوسيلة تتطلب استخدام التفكير الإبداعي في مواجهة البيئة والتغيرات الحاصلة لما تتصف بالتعقيد.

¹ - محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سابق ، ص : 313،314 .

² - لاحق بن عبد الله الفحطاني، الإبداع الإداري ومواقفه في الأمن العام بمدينة الرياض ،مذكرة ماجيستر غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007، ص : 14، 15 .

1-1-4- الفرق بين الإبداع والإبتكار:

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم إلى الإبداع وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الإبتكار وأعطوا لكل مفهوم تعريف خاص به .

إن الكثير منا لا يفرق بين الإبداع والإبتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد والحقيقة أن هناك فرق بينهما ، من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والإبتكار نجد أن :

الإبتكار هو الإنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج .

بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية¹.

كما أن الإبتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة فهناك العديد من الأفكار والمفاهيم الأصلية الجديدة ، إلا أنها بدون قيمة وبالتالي قد لا تعتبرها مبتكرة .

بينما الإبداع هو العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع ، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى².

يقول "جونمان" (johnman) أن بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سببا في الإبتكار ، ويرى آخرون أن الإبتكار يوِّلد أفكار إبداعية .

ويضيف أن الإبتكار ظاهرة إجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملون معا لإدراك وفهم هذه الأفكار³.

ويوضح "كوك" (Cook) الفرق بين الإبداع والإبتكار على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل : الأفكار ، الأفراد والتمويل ، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية ، في حين أن الإبتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية ، أما الإبتكار ، النمو والعائد على الإستثمار يعتبر مخرجات للعملية الإبداعية⁴.

¹ - محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة سعد دحلب ، البلديّة، الجزائر ، 2005 ، ص : 27 .

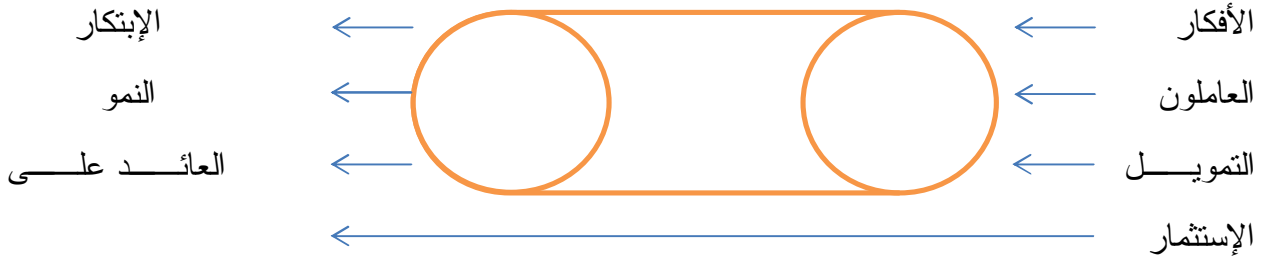
² - جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، تعريب إصدارات بيميك ، الطبعة الثانية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص : 21 .

³ - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص : 08 ، 09 .

⁴ - بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص : 11 .

والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم () : مدخلات و مخرجات المنظمة الإبداعية



الإبداع: الإتيان بأفكار جديدة الإبتكار: التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية

المصدر: عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سابق ،ص:36.

بينما اقترح "كامينغ (Cumming) بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.¹

ومن وجهة نظر أمابيل "Amabile" فإن العلاقة بين الإبداع والإبتكار هي علاقة مكتملة لبعضها البعض ولكن الإبداع شيء والإبتكار شيء آخر ، حيث أنّ الإبداع هو عملية عقلية خلاقية تأتي بأفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد والمجموعة الذين يعملون سويا ، بينما الإبتكار فهو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الإبتكارية.²

كما أن الإبداع كما أوضحه "شومبيتر" (Schumpeter) هو النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج ، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.³

أما الإبتكار هو عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذ هذه الفكرة ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الإنتشار إلى أماكن ومواقع أخرى.⁴

¹ - عاكف لطفي خصاونة ،مرجع سابق ، ص، 37.

² - أسماء عبودة ، سارة ليول ، أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج ، جيجل ، مذكرة ماستر غير منشورة، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة جيجل ،الجزائر، 2013/2012 ،ص: 60 .

³ -فاطمة مانع ،،مرجع سابق ، ص:3.

⁴ -راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،مصر ، 2002 ، ص: 364.

ومن خلال ما سبق من تعريفات ومفاهيم للإبداع والإبتكار يمكن التوصل إلى الفرق بين الإبداع والإبتكار والذي نوضحه في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): الفرق بين الإبداع والإبتكار

الإبتكار	الإبداع
<ul style="list-style-type: none"> - الإبتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي . - الإبتكار هو إستجابة للمبدعين . - الإبتكار ترويج وتنفيذ للفكرة . - المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنمّيها ومنفّذها. - المبتكر يتعامل مع المتغيرات البيئية بفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع فكري ،أكاديمي أكثر منه تنفيذي . - الإبداع هو المثير للإبتكار . - الإبداع هو صناعة فكرة . - الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها. - الشخص المبدع يركز على الفكرة فقط دون إعتبار للمؤثرات الأخرى.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: أسماء عبورة ، سارة ليول ، مرجع سابق،ص ص: 125 ، 126.

1-2- عناصر الإبداع:

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع ، لوحظ أنه يوجد شبه إتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر الإبداع والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ،ولقد تناول أغلب الباحثون في دراستهم العناصر التالية للإبداع نذكرها فيما يلي ¹:

1-2-1-الطلاقة : وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتتنوع الطلاقة إلى :

-**طلاقة الكلمات :** أي سرعة إنتاج الكلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بناءها أو تركيبها .

-**طلاقة الأشكال:**يقصد بها قدرة الفرد على الرسم السريع وتخيل الأشكال لعدد من المثيرات البصرية.

-**طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف .

-**طلاقة التعبير:** أي قدرة التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملاتمة لها .

¹ - أسماء عبورة ، سارة ليول ، مرجع سابق ، ص : 64 .

1-2-2-2-المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة و الانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

1-2-3-الأصالة : وتعني تقديم منتجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة ، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود ، ويقصد بها أيضا الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز .

1-2-4-الحساسية للمشكلات: أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلهذه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد .

1-2-5-القدرة على التحليل: تعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل وأجزاء الشيء سواء كان فكرة أو عملا .

1-3-مبادئ الإبداع:

قام بيتر دراكر Peter Drucker بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها:¹

✓ إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

✓ يجب عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والإستفسار منهم والإستماع إليهم فلإبداع جانبان جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للإستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم .

✓ لكي يكون الإبداع فعّالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محدّدة.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص: 395.

✓ الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من المال والأفراد وغيرها من المصادر.

1-4- العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمة:

هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها ، ومن ضمن هذه العوامل نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

1-4-1- الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد :

إن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الموظفين داخل المنظمة سيؤدي حتما إلى الابتعاد عن التطوير والإبداع ، ويعد هذا العنصر من ضمن أهم العوامل التي من شأنها إعاقة تطور وإستمرارية المنظمة ، لذا لا بد من أن يكون الموظف على رغبة في الإبداع فالدوافع إذن : " عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة ."

ومن النظريات ذات الإسهام الملموس في هذا المجال نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو (A. Maslow) والذي يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لإحتياجات غير مشبعة ، وهذه الإحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات تبدأ من القاعدة إلى القمة وذلك حسب أهميتها ولا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في إستخدامها للتأثير على سلوك الأفراد ، حيث يكون ترتيب هذه الدوافع كمايلي :

-الحاجات الفيزيولوجية

-الحاجة للأمان

-الحاجة للإنتماء

-الحاجة للإحترام والتقدير

-الحاجة لتحقيق الذات

و يؤكد ماسلو على الدوافع و دورها في النشاط الإبداعي الكلي، وبشكل خاص يوجه معظم الإهتمام إلى دوافع تحقيق الذات ، باعتبار أن حاجة تحقيق الذات هي الرغبة في تحقيق أقصى ما يتمناه المرء و كل ما يريده ، أي الإستخدام الأمثل لكل ما لدى المرء من قدرات و مواهب و إمكانات ، فهو يفي رغبة المرء في تحسين ذاته ، و يعني أيضا أن يكون المرء قادرا على جعل ما هو ممكن لديه فعليا و متحققا ، بمعنى

الوصول إلى دروة إمكانات الفرد فالمحقق لذاته هو الشخص الذي يصل إلى الحالة التي يود أن يكون عليها فعلا.¹

1-4-2- مقاومة التغيير:

تقي مقاومة التغيير إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع القائم ، وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) أن المقاومة قد تأخذ شكل آخر و ذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير. وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية،²

ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي نجد:³

- ✓ الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول : يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .
- ✓ العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكوّن عادات ، أنماط و سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مبرمجا إلى حد ما .
- ✓ سوء الإدراك: إن عدم إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.
- ✓ الإنتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهدّدة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيبة مع أفراد وجماعات معينة ، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الافراد و الجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضار بها، وهذا يسبب مشكلة إلتزام وولاء بالنسبة للموظف.

1-4-3-روح العمل الجماعي:

¹ - حمدان غليزة ، مرجع سابق ، ص : 29.

² - زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير ، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007، ص 41.

³: أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص: 44، 45.

لقد أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها، وفقدان روح العمل الجماعي من شأنه أن يعيق عملية الإبداع. فالعمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى توليد أو إكتشاف بدائل وحلول أكبر مما يستطيع الفرد، و بذلك يتيح للمنظمة الاستفادة من معلومات وأراء الجميع وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي. وهنا تظهر أهمية الإبداع الجماعي، وهذا الأخير كما عرفه "كينج" و "أندرسون" (King & Anderson) هو: العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار و المقترحات موضع التنفيذ من خلال المناقشات محاولة إعادة بناء و صياغة الافكار و المقترحات الأصلية مع مرور الوقت.¹

1-4-4- توفير المعلومات الأصلية للأفراد:

تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري، تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة والمواد لتوفير الحاجات المادية للإنسان من مأكّل و مشرب ومأوى، كما أنها تشمل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية لعملية التعلم و اكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الإنسان من ممارسة الوظائف المختلفة في حياته، وفي إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها مورداً جوهرياً يحتاج إليها جميع الموظفين لأداء مهامهم و مسؤولياتهم، و اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية إن كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات حسب المستوى الإداري الذي يقع فيه كل منهم.

2

II-نظريات الإبداع ،أنواعه ودوافعه

II-1- نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدّمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، ومن أهم هذه النظريات التي تمت في مجال الإدارة مايلي :

II-1-1- نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق (B. Waterman & T. Peters) :

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ، ص:30.

² -المرجع السابق، ص: 31.

حيث يخلص بيترز ووترمان في كتابهما : في البحث عن التفوق بعد دراسة تحليلية لنحو (40) من المنظمات الأميركية المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات والشركات المتفوقة التي تنتم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي :¹

- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل ، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان .
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء أو الزبائن) وذلك بهدف التعرف عليهم والإستفادة من مقترحاتهم .
- إعطاء إستقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز .
- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها ، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية .
- إستمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز ، والحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة معرفة أو خبرة بها .

II-1-2- نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر (D.Clifford & R.Cavangh) :

حيث تول كلا من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المنظمات الصغيرة والتميزة وذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي :

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين .²
- من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل .
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي .
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتحفيز .

II-1-3- نظرية إدوارد دي بونو (Edward de Bono) والتفكير الإبتكاري :

¹ - سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2002، ص: 32.

² - المرجع السابق ، ص: 33 .

أصدر (دي بونو) عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الست ، وأحدية العمل الستة وغيرها . ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست . وقد إستخف بها الكثيرون في البداية ، ولكن بعد فترة حازت الإعجاب ومن ثم الإقتناع والتطبيق والإستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية .

هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير .

وقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية :

-**القبعة البيضاء** : وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي ، ومايحيط من مشاكل وملابسات ، أي النظرة الموضوعية للأمور .

-**القبعة الحمراء** : وهي خاصة بالمشاعر ، أي أن الشخص الذي يرتبها إنما يقول فقط ما يشعر به تجاه إقتراح ما من دون إيداء الأسباب ، فهي خاصة بالإنفعال والحدس والتفكير الفطري .

-**القبعة الخضراء** : تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والإحتمالات ، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الإقتراحات ، إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق .

-**القبعة الزرقاء** : مهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج .

-**القبعة الصفراء** : تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء ، إنها قبعة الممكن و المنطق الإيجابي.

-**القبعة السوداء** : وهي قبعة التشاؤم والحذر ، يتم التفكير بها بغرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه ، فهي إذن قبعة التفكير السلبي .

ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها دي بونو مايلي :

-تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل .

-تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت ، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد .

-توفر أسلوبا للإنتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيداء الآخرين أو جرح مشاعرهم .

-يعد هذا الأسلوب مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل ، وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ

القرار فهو لا يجبره على إستخدام فكرة معينة ، كما أنه لا يتخذ القرار .

بالإضافة لهذه النظريات الثلاث في الإبداع ، يضيف علماء آخرون نظريات أخرى في الإبداع سميت بأسماء أصحابها ، ومن أهمها :

II-1-4- نظرية "مارش" و "سايمون" (March & Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: ¹

فجوة الأداء، عدم رخاء، بحث ووعي و بدائل، ومن ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

II-1-5- نظرية "بورنز" و"ستولكر" (Burns & stalker, 1961):

حيث كانا أول من أكدّا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الألي (الميكانيكي) الذي يلائم بيئة العمل المستقرة ، والنمط أو التنظيم العضوي (الحيوي) الذي يلائم البيئات سريعة التغيير ، كما وأن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات ، إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها . ²

II-1-6- نظرية "ويلسون" (willson 1966):

بنيت عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير ، إقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدّة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية) ، وتنوع نظام الحفظ ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصوة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وهي تزيـد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

3 .

II-1-7- نظرية "هارفي" و "میلز" (Harvey & Mills 1970):

¹ - حمدان غليزة ، مرجع سابق ، ص: 15.

² - سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص: 38 .

³ - المرجع السابق، ص: 16.

وقد استفاد مما قدمه كل من "مارش" و "سيمون" "بورنز" و "ستولكر" فهو نموذج مطور من النظريتين السابقتين، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية بما يعرف (بالحالة و الحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية إستجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قدتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى إستلام المعلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات، تم التصدي لها سابقا (أي الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية أو العضوية.¹

فضلا عن ذلك ، فإن "ميل و هارفي " تناولا كذلك العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي و درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

II-1-8- نظرية "هانغ وأيكن" (hang & aiken 1970) :

تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة .

وحددت مراحل الإبداع كالاتي :²

- مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي .
- مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة .
- مرحلة التقييم : أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه . (وهذا ماجاء به "مارش و سيمون").
- مرحلة الروتينية : سلوكيات ومعتقدات تنظيمية .
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد أهمها :
- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها .

¹المرجع السابق ، ص : 17.

²-محمد عواد الزيدات ، إجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2008 ، ص:368.

- المركزية .
- الرسمية .
- الإنتاج .
- الكفاءة والرضا عن العمل .

II-1-9- نظرية "زلمان وآخرون"(zaltman & others,1973):

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ، ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليس فردية وأعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

كذلك فهم حددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي :¹

➤ مرحلة البدء : وهذه تشمل

- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة .
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع .
- مرحلة ثانوية مرحلة ثانوية للقرار .

➤ مرحلة التطبيق .

- تطبيق تجريبي .
- ✓ تطبيق متواصل .

II-2-أنواع الإبداع :

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة منطلقين من منطلقات مختلفة يمكن أن نوضحها بالآتي:²

II-2-1- الإبداع وفقا لاستعمالاته والغرض منه:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين هما إبداع المنتج وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار، وإبداع العملية

¹ - سليم بطرس جلد ، مرجع سابق ، ص:40 ، 41 .

² حسين عجلان حسن ، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008 ، ص : 47 ،

الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية ، مؤكدا احتمالية عمل النوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج)

II-2-2- الإبداع وفقا لمجاله :

حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما إبداع إداري وإبداع تكنولوجي والإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرارا منه ، وفي الغالب يتبع عملية تغيير داخلية أكثر من التغييرات في الإبداع التكنولوجي ، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها .

3- الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير:

فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما الإبداع الجذري والذي يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقها من إبداعات ، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق ، وتتميز من حيث إخلافها الكلي عما جاء به السابقون . والإبداع التدريجي وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة وبالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.¹

II-3- دوافع الإبداع

للإبداع دوافع تسهم في انتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها وهي:²

II-3-1- دوافع ذاتية (داخلية): مثل

- ✓ الحماس في تحقيق الاهداف الشخصية.
- ✓ الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيمة وجديدة.
- ✓ الرغبة في معالجة الاشياء الغامضة والمعقدة.

¹-عاكف لطفي خصاونة ،مرجع سابق،ص: 55 .

²-سرير عبد الله رابح، دور الإبداع في المنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الجزائر، الجزائر، 18-19 /05 /2012، ص: 6-7.

✓ الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

II-3-2- دوافع بيئية (خارجية): مثل

✓ التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع ، مثل تحسين وتنويع الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة وكذا العلاقات الانسانية.

✓ الحيوية والنمو بحاجة لومضة إبداعية ويدخل ذلك في إدارة المشاريع.

✓ صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

II-3-3- دوافع مادية ومعنوية: مثل

✓ الحصول على المكافآت المالية.

✓ الحصول على تقدير وثناء وسمعة.

✓ الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

III- مراحل الإبداع ،مستوياته واستراتيجياته

III-1- مراحل الإبداع

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حول مراحل العملية الإبداعية ، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الخمسة التالية:¹

III-1-1-مرحلة الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بأبعاد المشكلة والإحساس بها.

III-1-2- مرحلة التركيز: وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

III-1-3-مرحلة الإحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.

III-1-4-مرحلة الشروق: بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

III-1-5-مرحلة الإثبات: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

¹-حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 306، 307.

III-2-مستويات الإبداع :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع وذلك كما يلي :

الإبداع على مستوى الفرد .

الإبداع على مستوى الجماعة .

الإبداع على مستوى المنظمة .

III-2-1-الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية فقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخص المبدع عن غيره كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع ، ومن بين خصائص الفرد المبدع :¹

- المعرفة: يبدل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة : طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أن يكون قد واجه إضرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة .
- العادات الإجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين .

أما الكاتب (روبي Roby) فيشير إلى السمات الأتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:²

- ✓ الميل نحو الفضول وحب الإستطلاع ، وعدم الرضا عن الوضع الراهن .
- ✓ الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار التلقائية والمرنة .
- ✓ تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي .

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص: 353.

² المرجع السابق ، ص: 351 .

- ✓ الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- ✓ الشفافية تجاه المشكلات ، ووضوح الرؤية.
- ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع إلا أن هنالك إتفاقا مبدئيا على مجموعة من السمات وهي : حب الإستطلاع ، والمثابرة ، والثقة بالنفس والإستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس ، وعدم الكبت ، وتحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة والمرونة وعدم الإنصياع أو المجازاة.

III-2-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

- وهو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة (فريق عمل مثلا) ، وقد توصلت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة ما يلي: ¹
- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .
 - ✓ أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .
 - ✓ أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
 - ✓ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام .
 - ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
 - ✓ أن الإبداع يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

III-2-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

- الإبداع على مستوى المنظمة هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة ، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: ²

¹-عيشوش خيرة ، علاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع ، ملنقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، الشلف،الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011 ،ص: 12 .

²-مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سابق ، ص:17.

- ✓ الإتجاه المبدئي والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- ✓ الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين .
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل .
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية .
- ✓ الشدة واللين معا.

III -3- استراتيجيات الإبداع

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ونقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ، ومن هذه الإستراتيجيات :¹

III -3-1- التطوير التنظيمي : وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات ، تشخيص المنظمة ، تطوير الفريق ، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع ، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي ، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع .

III -3-2- التخصص الوظيفي : وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة فنرويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية ، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط .

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جدرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع .²

¹ - محمود سلمان ، مرجع سابق ، ص : 399.

² - المرجع السابق، ص 399

III-3-3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، التعيين لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تملك إمكانية إبداعية غير عادية ، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المشابهة.¹

IV- مقومات الإبداع ، معوقاته ، وأساليب تحقيقه.

IV-1- مقومات الإبداع

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل في المؤسسة يجب توفير مجموعة من المقومات الأساسية للعملية الإبداعية وأن تعمل على تهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها، ومن هذه المقومات نذكر ما يلي:

IV-1-1- الإتصالات:

يعني الإتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين ، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.²

فللإتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية ، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم إلى أن معظم الجوانب تدور حول الإتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملين قوله ، وتشجيعهم على الإبداع بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم ، والهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية فالمعلومات التي تتدفق يوميا لها

¹-المرجع نفسه،ص399

²- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2008، ص : 298 .

أثر مهم على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين لما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين¹.

فالإبداع يتطلب وجود قنوات اتصال فعّالة داخل المؤسسة تساعد على إنتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة ، فمعظم المبادرات الإبداعية تفشل نتيجة ضعف الإتصال وقلة الوقت ، والإتصال يجب أن لا يكون عملية إعلام فقط ، بل يجب أن يكون وسيلة لتبادل الأفكار والإقتراحات والمشاركة في إتخاذ القرار مما يشجع على العملية الإبداعية .

IV-1-2- نمط القيادة :

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه². كما يمكن القول أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على إختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم والقدرة على كسب إحترامهم وثقتهم وتعاونهم .

ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر قوة وبالتالي تكسبه قدرة على التأثير في الآخرين .

والقيادة هي عملية تفاعل بين تابعين ومتبعين وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم³.

إنّ الروتين الشديد والملل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساس بالضعف ، وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة .

وهناك أشياء عديدة يمكن للقيادة ومرؤوسيهما إستخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم نذكر منها مايلي⁴:

- ✓ توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- ✓ التركيز على الظواهر الجوهرية في أداء المهام .
- ✓ التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين .
- ✓ إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات .

¹ - أسماء عبودة، سارة لبول، مرجع سابق، ص : .

² محمد حسنين العمري ، الإجتهادات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008، ص : 58 .

³ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة الثالثة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ص: 32.

⁴ سعاد نايف برنوطي ، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2001، ص : 398 .

✓ توفير أدوات عملية لتساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد ، وتعتبر أساليب العصف الذهني وأسلوب دلفي من أهم النماذج الشائعة الإستخدام لمتتمة الإبداع .

كما يمكن للقادة إستخدام أساليب لدعم وتعزيز الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للمبدعين ، وأن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا، كما يمكن للقادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات يراعي في تشكيلها الخبرة الفنية .

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن القيادة الديمقراطية تعتبر من القيادات التي تشجع على الإبداع وحتى تستوفي القيادة الديمقراطية فعاليتها ونجاحها يجب أن تتوفر الشروط التالية : التفويض ، المرونة ، التحرر من الهرمية ، وجود الهياكل والقواعد ، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة .¹

IV-1-3- الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها " مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو بإتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة .²

حيث تقف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المنظمة فالذين يملكون المعرفة والخبرة أكثر كثافة وبروزا في الإبداع ، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمنظمة الخاصة بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة ، ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة ، كما أن استخدام أفراد مبدعين من خارج المنظمة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه أمر مكلف جداً، إضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المنظمة ومعرفتها الضمنية لهذا لا بد من أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المنظمة من أجل الإبداع وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالمبدعين والمبتكرين ، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداعات ، وهذه السمة هي التي يعول عليها لتكون المنظمة ميدانا فعالا وخلاقا للإبداع .³

IV-1-4- الثقافة والقيم :

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق، ص : 178 .

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان ، 2005، ص:367.

³ نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص : 198 ، 199 .

المنظمات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تقييم وتنظيم الإبداع ، من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية لتشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة . وهذا ما نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية ، حيث أنهم يتمنون الجديد حتى ولو لم يكن عمليا أو جذابا ، المهم عندهم هو القدرة على الإبداع ¹.

كما تتعلق الثقافة والقيم بأنواع مختلفة من سمات الشخصية ، التنبؤ والتشجيع على أخذ المخاطرة والرغبة في تقديم خدمات الزبائن أكثر من توقعاتهم ، القبول بالعادات والقيم ².

IV-1-5-التدريب :

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقيين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب إستعداد الشخص فقد أشار (thomas. Houck) في مقالة له بعنوان "الإبداع" بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم ، أو أنه لا يمكن للفرد إكتسابها أو تعلمها ، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تمّ التدريب عليها كأساليب القيادة والإتصال وإتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والإقناع ³.

مما سبق نستنتج أن كل من الإتصالات ، نمط القيادة ، الحوافز ، الثقافة والقيم والتدريب كلها عوامل تشترك مع بعضها البعض بشكل تفاعلي وتبادلي نحو تعزيز الإبداع ، وتوفيرها ضروري بصفاتها مقومات أساسية داعمة وموجهة لإبداع العاملين .

IV-2-معوقات الإبداع :

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي⁴:

- ✓ -مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير .
- ✓ الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل .
- ✓ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما قد يجعلهم يحتكرون حق إتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة.

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص : 398 .

² - إيناس عبد الرؤوف شتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة البرموك، قطر ، 2003 ، ص : 68 .

³ -المرجع السابق، ص: 68 .

⁴ - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الرابعة مزيدة ومنقحة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2004 ، ص : 308 ، 309 .

✓ سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة ، إذ أنّ سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري ، وبنمط الإشراف السائد ، وأسس الترقية ، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها .

✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة إذ تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم ، إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ، لتحقيق الأهداف المرجوة ، فإذا كانت الثقة مفقودة ، فذلك يعتبر عاملا سلبيا محبطا ، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز ويحرص فقط على التفتيش عما هو سيء لهم ، هو شخص هدام في التنظيم ، ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ.

✓ القيم الإجتماعية السائدة ، حيث يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المؤلف ، مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الإجتماعية السائدة ، وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير ، فقد لقي معظم المخترعين والعلماء والأنبياء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المؤلف.

بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل في معوقات شخصية مثل :

✓ عدم الثقة بالنفس.

✓ عدم التعلم وزيادة المحصول العلمي .

✓ الخوف من الفشل والرضا بالواقع و الإعتماد على الآخرين والتبعية لهم .

✓ إنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

✓ غياب المساندة أو الدعم والتشجيع .

✓ غياب التدريب ، والنظرة الضيقة للمشكلة .

✓ الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة .

أما إزالة هذه المعوقات أو التقليل منها يكون بإتباع الخيارات التالية :¹

✓ تعديل البيئة ويشمل : الخروج في نزهة ، ممارسة الرياضة ، قضاء العطل في مكان هادئ... الخ.

✓ تعديل السلوك : ونذكر تجنب الخوف والرغبة عند الإقبال على مهام يصعب فهمها فها وافيا ، إتاحة الوقت لفهم المشكلة أو الفرصة .

✓ تعديل المعتقدات : يتصرف الفرد كما لو كان مبدعا ، ويعمل مع الآخرين الذين لا يواجهون معوقات الإبداع ، التدريب على القيام بالأشياء المغايرة للمعتقدات .

¹ - فاطمة مانع ، مرجع سابق ، ص : 06 .

- ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام .
- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر .
- ✓ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة .
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار .

IV-3- أساليب تحقيق الإبداع :

لقد حظي الإبداع باهتمام واسع في الآونة الأخيرة من قبل الكتاب والباحثين والإداريين ومراكز العلم والبحث وذلك انطلاقا من مبدأ التفهم والإدراك فيما يعود به من أثر على تحسين الأداء في المنظمات ، الأمر الذي أدى إلى الوقوف بتمعن في هذا الإتجاه وتحليل العوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من خلال استخدام استراتيجيات معينة كأساليب ملائمة للإبداع التنظيمي ومن أهم هذه الأساليب التي تحقق الإبداع ما يلي :

IV-3-1- أسلوب الإدارة بالأهداف :

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية ومتابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقا للنتائج المحققة .¹ هذا الأسلوب لببتر دراكر " والذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف ، فمن هذا المنطلق على المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالإتفاق مع مرؤوسيه ، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة وأن يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها .² وتقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي :³

- ✓ تقوم الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف .
- ✓ تقوم الإدارة بالأهداف على أساس التعاون والإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف .
- ✓ الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء .

¹ - طارق طه ، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات ، دار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص : 112 .

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص: 152، 153 .

³ - محفوظ جودة ، حسن الزعبي ، ياسر المنصور ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،

الأردن ، 2008 ، ص : 51 ، 52

- ✓ قيام الرؤساء بتوفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة للمرؤوسين من أجل القيام بمهامهم .
- ✓ تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع بإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.

إذ تتطلق الإدارة بالإهداف على فلسفة ترتكز على :¹

✓ وضع أهداف لكل منصب إداري :

إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمؤسسة وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة .

✓ تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا وعموديا:

إذ أن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والإنسجام فيما بينها ، وذلك ينطبق أيضا على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاثة (العليا والوسط والدنيا) .

✓ اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية :

إذ ينبغي أن تساعد الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى على تدعيم الإحترام المتبادل بين الناس ، بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على أساس تحقيق النتائج ، في إطار الود و الإحترام المتبادل بحيث يتلاشى منطق السيد والعبد في الإدارة ، ويحل محله منطق روح الفريق الواحد .

من خلال المرتكزات والخدمات المذكورة سابقا ، نتستنتج أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركّز على الرؤساء والمرؤوسين ، لأن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل في مختلف المستويات الإدارية ، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين وطريقة أدائهم بشكل مستمر و دوري .²

IV-3-2- أسلوب الإدارة بالتفويض :

تعددت تعريفات التفويض بتعدد المؤلفين فمنهم من يقول بأن التفويض هو أن يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ويعطيه سلطة إتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرض .³

ومنهم من عرف التفويض بأنه إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لإستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو بذلك عبارة عن تقاسم بعض إختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض

¹ - زيد منير عبوي ، الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص : 46 ، 48 ، 49 .

² - أسماء عبورة ، سارة ليول ، مرجع سابق ، ص:75.

³ - حنا نصر الله ، مبادئ إدارة الوقت ، دار التقدم العلمي ، 2005 ، ص : 199 .

المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين وهذه العلاقة التنظيمية يترتب عليها تحقيق فوائد كثيرة منها¹ :

- ✓ تفرغ الرئيس للقيام بواجباته ومهامه .
- ✓ مراعاة التكاليف .
- ✓ العمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين.
- ✓ تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبين العاملين والإدارة أيضا وتشجيع الإبداع.

من خلال ما سبق فإن التفويض لا بد أن يتناسب مع درجة نضج الموظفين ومستوى خبراتهم ، وبناءا على ذلك فقد يذهب التفويض إلى حد توضيح كيفية أداء العمل المفوض ، وقد يكون على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف وفي جميع المجالات فإن على الرئيس أن يتفق مع المرؤوس المفوض له أداء العمل على موعد محدد لإتمامه ، وبالتالي فالتفويض الفعال يشكل حافزاً لتحمل المسؤولية ، كما يوفر مستوى عالياً من الرضا الوظيفي ، يضاف إلى ذلك أن التفويض الفعال يساعد الرئيس على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ويجنبه الإرباك فيه ، كما أنه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل² .

كما نستنتج أن التفويض يحقق للمنظمة آثاراً إيجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي والإنجاز حيث يتيح فرصة أكبر للإبداع و الابتكار .

IV-3-3- أسلوب الإدارة بالمشاركة : تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة القائد لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية³ .

ويعرفها اللوزي بأنها: " عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات العامة تمكن العاملين من التأثير على القرارات الإدارية فيها ، وتتجم عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص والمنظمة العامة بشكل عام " . وأبرز تلك الفوائد هي :

إرتفاع الإنتاجية ، وتعتبر عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية لأن الأفراد العاملين لهم تأثير كبير

¹-موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2007 ، ص : 38 .

²- حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص : 221 ، 222 .

³ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن ، 2007 ، ص : 218 .

على واقع العمل والإنتاجية ، حيث يعتبرونهم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة ، كما يعد إفراح المجال أمام العاملين المشاركين مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ، مما يساعدهم ذلك على الإجهاد أكثر من الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية .

كذلك فإن للمشاركة أهمية في توفير المزيد من التوافق والإنسجام في جو العمل وتوفير أيضا مناخا تنظيميا أفضل ، وتساعد الأفراد لبدل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف وذلك انطلاقا من أنهم جزءا من التنظيم ، كما تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية أمام إدارتهم عن الأهداف المراد تحقيقها ، إضافة لذلك تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الإلتزام والرضا الوظيفي لديهم إتجاه المنظمة التي يعملون بها .¹

IV-3-4- أسلوب العصف الذهني :

لقد إختراع أليكس أوزبورن (Alex Osborne) عام 1938 أسلوب العصف الذهني (Brainstorming) كأحد الأساليب الإبتكارية لحل المشكلات .

وهو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار ، من جماعة من الأفراد بوقت قصير ، في جلسة خاصة فكل الأفكار مرحب بها ، وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة ، التي تساعد كذلك في إثارة جو من المرح في هذه الجلسة الإبداعية ، ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5-6) كحد أدنى و(20) كحد أقصى ويمتد الوقت لعدة ساعات ، وقد يصل سيل الأفكار المتدفقة إلى (100) فكرة في كل (20) دقيقة مثلا .²

العصف الذهني عبارة عن أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ، ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط ولكنه لا يتطرق إلى تحليلها .³ ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط وهي :⁴

¹ عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سابق ، ص : 83 ، 85 .

² -خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان،الأردن ،2000 ، ص:425.

³ -مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص : 236 .

⁴ -مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص :

- ✓ تأجيل تقييم الأفكار : إذ يتم تأجيل تقييم أو نقد الفكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .
- ✓ عدم وضع قيود على التفكير : فالفرد يجب أن يفكر بحرية ، وأن يندفع بخياله وأحلامه ويترك لعقله الباطن حرية التعبير ، فوضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير .
- ✓ كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار : فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة .
- ✓ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها : فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

والقادة يستخدمون القواعد التالية عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني :¹

- ✓ يجب أن تكون الجماعة من 6-12 عضو حتى لا تكون جلسة العصف الذهني صعبة ومعقدة .
- ✓ إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية على طرح كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار
- ✓ عدم السماح بتوجيه النقد أثناء مرحلة تولد الأفكار .
- ✓ يتم تشجيع الأفكار غير المألوفة والأفكار التلقائية مع تعديل هذه الأفكار فقد يتم قبولها في النهاية .
- ✓ يجب تسجيل الأفكار على السبورة أو على الورقة حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها .

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في إجتماعات العصف الذهني إثنان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث ، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة ، كما لا يجوز السماح للمراقبين بالحضور ، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الإجتماع ، ويجب كذلك دعوة المشاركين قبل الإجتماع بيومين على الأقل وأن يعقد الإجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون بمشاكلهم الخاصة .²

¹-سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، القاهرة ، مصر ، ص : 256

² جمال الدين لعويصات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص : 137 ، 138 .

خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية كما يعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة في أغلب إدارات الدول خاصة المتطورة منها ، حيث يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة لدى علماء الإدارة على الرغم من حداثة الإهتمام به كعلم مستقل بذاته ، ومن أجل الإحاطة ببعض جوانب هذا الموضوع والتي ارتأينا بأن لها صلة ببحثنا هذا ، تطرقنا إلى مختلف التعريفات التي قدمها العلماء والباحثين للإبداع كل حسب وجهة نظره ، فقد نظر إليه البعض على أنه عملية عقلية ونظر إليه آخرون أنه نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته كما تطرقنا إلى مختلف النظريات التي فسرت الإبداع و أنواعه والدوافع التي تسهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية كما تطرقنا إلى مختلف المراحل الأكثر شهرة وقبولاً لدى المفكرين بالإضافة إلى مستوياته الثلاث (الفرد ، الجماعة ، المنظمة) واستراتيجياته وأخيراً تطرقنا إلى المقومات (الإتصالات ، نمط القيادة ، الحوافز، الثقافة والقيم ، التدريب) التي تشترك مع بعضها بشكل تفاعلي وتبادلي نحو تعزيز الإبداع ، وتوفرها ضروري بصفقتها مقومات أساسية داعمة وموجهة لإبداع العاملين ، بالإضافة إلى المعوقات التي تقف عائقاً أمام الإبداع لذلك نجد أن كثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ، ونجدهم مهمشين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم ، مما يؤدي بالدول التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً إلى هجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف وأيضاً تم التطرق إلى مختلف الأساليب التي لها آثار إيجابية وتتيح فرصة أكبر للإبداع .

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة

تمهيد

تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي والإبداع قصد التعمق في فهم هذين المتغيرين، لكن الجانب النظري يظل ناقصا بدون إسقاطه على الجانب العملي، فمن الناحية العملية سيتم القيام بدراسة تطبيقية لأثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير.

سيتم التطرق في هذا الفصل من الدراسة إلى قياس أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير بعد التطرق لمنهجية الدراسة، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وصف خصائص عينة الدراسة، وصف متغيرات الدراسة وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

1- منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء المنهجية المتبعة في الدراسة (الطريقة والأفراد) وذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة والمتمثلة في الإستبانة والتأكد من صدقها والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

1-1- منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المعنونة بـ " أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين-دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد- الطاهير- " على المنهج الوصفي التحليلي الذي قام على تشكيل مجموعة من الأفكار والأطر النظرية من خلال الدراسات المكتبية النظرية واستكمال جمع البيانات والمعلومات بواسطة الأسلوب الميداني الذي استعملت فيه الإستبانة، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) من الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات و الإعتدال على التفسيرات العلمية لدلالات التحليل الإحصائي للتوصل إلى شرح واستخلاص التوصيات اللازمة.

1-2- حدود الدراسة

أ-الحدود الموضوعية للدراسة: تم إجراء الجانب الميداني للدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد- الطاهير- " ، وذلك من أجل جمع البيانات المطلوبة وتحليلها للوصول لاختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

ب- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة 2013-2014.

ج-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة ميدانياً في دائرة الطاهير ولاية جيجل.

1-3-مجتمع الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين(المناصب العليا، المستخدمين الإداريين، المستخدمين الطبيين أعوان المصالح العامة والتنفيذ، المستخدمين شبه الطبيين) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد- الطاهير- وبالبالغ عددهم (622) حسب مديرية الموارد البشرية. حيث تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي مثلت (30%) من مجتمع الدراسة: حيث

$$n = (30\%) \times N \quad n = 0.3 \times 622 = 186$$

حيث: n: عينة الدراسة : N : حجم المجتمع الكلي

وقد تم توزيع العينة حسب نسبة تمثيل الوظائف الرئيسية في المجتمع الكلي، حيث تم توزيع (186) استبانة وتمكننا من استرجاع (140) و الجدول التالي يوضح مفردات عينة الدراسة وتوزيعها:

جدول رقم(03) توزيع عينة الدراسة

الوظيفة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المستردة	نسبة التمثيل من حجم العينة
المناصب العليا	15	11	7.9%
المستخدمين الطبيين	24	18	12.9%
المستخدمين الإداريين	11	8	5.7%
عمال المصالح العامة والتنفيذ	41	21	22.1%
المستخدمين شبه الطبيين	95	72	51.4%
المجموع	186	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برمجية spss

4-1-أساليب جمع البيانات:

تكونت أساليب جمع البيانات والمعلومات من نوعين أساسيين:

أ-المصادر الثانوية: حيث قامت الباحثتان بإجراء مراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع من كتب أبحاث، رسائل جامعية، ودراسات سابقة متعلقة بكل من الرضا الوظيفي والإبداع من أجل إثراء الجانب النظري وبناء خلفية فكرية واضحة حول موضوع الدراسة.

ب-المصادر الأولية:اعتمدت الباحثتان أسلوب الإستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة حيث قامت الباحثتان بتصميم أداة الدراسة اعتمادا على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغيري الدراسة واعتمادا على ما كتب نظريا حولهما.

4-5-قياس متغيرات الدراسة:

-قياس المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية: تم قياسها على النحو التالي:

- النوع الإجتماعي(1:ذكر 2:أنثى)
- العمر: (1: 25 فأقل، 2: 26 إلى 35 سنة، 3: 36 إلى 45 سنة، 4: أكثر من 45 سنة)
- المؤهل العلمي: (1: بكالوريا أو أقل، 2: تقني سامي، 3: ليسانس أو مهندس، 3: دراسات عليا)
- الوظيفة(1: المناصب العليا، 2: المستخدمين الإداريين، 3:المستخدمين الطبيين، 4:أعوان المصالح العامة والتنفيذ، 5:المستخدمين شبه الطبيين

- عدد سنوات الخبرة (1: 5 سنوات فأقل، 2: من 6 إلى 10 سنوات، 3: من 11 إلى 15 سنة، 4: أكثر من 15 سنة).

- قياس الرضا الوظيفي: تم قياس هذا المتغير اعتمادا على ستة أبعاد أساسية تمثلت في: (محتوى العمل الأجر والتعويضات، نمط الإشراف، الترقيّة، جماعات العمل، ظروف العمل المادية).¹

- قياس الإبداع: قمنا بقياس هذا المتغير اعتمادا على خمسة أبعاد أساسية تمثلت في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات)² وذلك اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

1-6- أداة الدراسة: تتمثل أداة الدراسة في استبانة عملت الطالبتان على تطويرها لتناسب طبيعة الدراسة وعنوانها، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة المتغيرين التابع والمستقل، اعتمادا على ما تم طرحه نظريا في أدبيات كل من الرضا الوظيفي والإبداع.

بالإضافة إلى الاستفادة من الأدوات المستخدمة في جميع البيانات في الدراسات السابقة، وفيما يلي تفصيل لأداة الدراسة:

- الجزء الأول: يحتوي معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية والديموغرافية وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يحتوي على 20 فقرة لقياس المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (04) توزيع فقرات متغير الرضا الوظيفي

رقم الفقرات	المتغير المستقل
03-01	محتوى العمل
06-04	الأجر والتعويضات
09-07	نمط الإشراف
13-10	الترقية
16-14	جماعات العمل
20-17	ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الطالبتين

- الجزء الثالث: يحتوي على 16 فقرة لقياس المتغير التابع المتمثل في الإبداع حيث تغطي الفقرات من 21 إلى 36 خمسة أبعاد تابعة موضحة في الجدول التالي:

¹ جوهنتالة فهيمّة، مرجع سابق، 2009.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق.

الجدول رقم (05) توزيع فقرات متغير الإبداع

البعد	رقم الفقرات
الطلاقة	24-21
المرونة	27-25
الأصالة	30-28
القدرة على التحليل	33-31
الحساسية للمشكلات	36-34

المصدر: من إعداد الطالبتين

7-1-1 - صدق وثبات أداة الدراسة:

7-1-1 - صدق أداة الدراسة:

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة، والتأكد من أنها تقيس ما صممت من أجله، تم إعداد أداة الدراسة مرورا بمرحلتين أساسيتين:

- **المرحلة الأولى:** وفيها قامت الطالبتان بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين، من أصحاب الاختصاص، حيث بلغ عددهم (4) محكمين، كما هو مبين في الملحق رقم (2). وذلك من أجل إبداء آرائهم حول مدى مناسبة الإستبانة لموضوع الدراسة الذي صممت من أجله، والتأكد من سلامة فقراتها لغويا، ومن دقتها وتمثيلها لأبعاد كل من المتغيرين المستقل والتابع. وقد قامت الطالبتان بإجراء تعديلات مختلفة على أداة الدراسة وفقا للملاحظات التي أبداها المحكمون، من إعادة للصياغة اللغوية، وحذف وإضافة لبعض الفقرات، لتصبح الأداة مناسبة لقياس ما صممت من أجله.

المرحلة الثانية: قامت الطالبتان بإجراء دراسة اختبارية لعينة عشوائية من المبحوثين مكونة من (10) أفراد وذلك من أجل التعرف على وضوح ومدى فهم فقرات الإستبانة من وجهة نظرهم. و بناءا على ملاحظاتهم تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا وفهما.

7-1-2 - ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق مقياس ألفا كرونباخ (Alpha) cronbach، أو ما يعرف بمعامل الاتساق الداخلي، والذي يشير إلى درجة التوافق بين البنود أو الأبعاد التي تتكون منها أداة الدراسة. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين (0) و(1)، ومن الناحية المثالية يجب أن تكون قيمته أعلى من

(0,6)، وكلما كانت أعلى كان ذلك أفضل.¹ وبالنظر للجدول رقم (06)، نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرين، أبعادهما، وأداة الدراسة ككل، كانت مرتفعة وفوق (0,6)، حيث تراوحت ما بين (0,64 - 0,91)، وهذا يدل على درجة الثبات والمعولية العالية لأداة الدراسة، وعلى كونها صالحة لأغراض البحث العلمي، وجمع البيانات التي صممت من أجلها.

جدول رقم(06) معاملات الإتساق الداخلي (الثبات) لأداة الدراسة.

قيمة ألفا كرونباخ	الفقرات التي تقيسها	متغيرات الدراسة وأبعادها	
0.77	3-1	محتوى العمل	متغير الرضا الوظيفي
0.7	5-4	الأجر والتعويضات	
0.91	9-7	نمط الإشراف	
0.79	13-10	الترقية	
0.72	15-14	جماعات العمل	
0.64	20-17	ظروف العمل المادية	
0.75	20-1	الثبات الكلي للرضا الوظيفي	
0.85	24-21	الطلاقة	متغير الإبداع
0.81	27-25	المرونة	
0.77	30-28	الأصالة	
0.79	33-31	القدرة على التحليل	
0.88	36-34	الحساسية للمشكلات	
0.90	36-21	الثبات الكلي للإبداع	
0.82	36-1	الثبات الكلي لأداة الدراسة	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات spss

1-8- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

وذلك من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة، حيث تم اختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتسمح باختبار الفرضيات، وقد تمثلت هذه الأساليب في ما يلي:

¹ - Sekaran, U , " Research methods for business: A skill Building Approach" 4 th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006, p 311.

1-8-1- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive statistic measures)

حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستخراج خصائص عينة الدراسة ولوصف النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول أبعاد المتغيرين. تم الإعتماد على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1-8-2- معامل ثبات الدراسة (Cronbach Alpha): من أجل التأكد من الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات، وبالتالي ثبات أداة الدراسة.

1-8-3- الإنحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لتحديد أثر المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي في المتغير التابع المتمثل في إبداع العاملين.

1-8-4- اختبار التباين الأحادي (One-way Anova): استخدم لتحديد أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية في رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي.

*لتحديد الفئة التي يصنف ضمنها الوسط الحسابي، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم ذلك اعتمادا على العمليات الحسابية التالية:

المدى: 5-1=4 ، عدد الفئات: 5 ، بقسمة المدى على عدد الفئات نجد: $0.80=4/5$

نضيف طول الفئة للحد الأدنى للمقياس فتكون الفئة الأولى (1-1.80) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة إلى الحد الأدنى للفئة فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (07): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي.

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة التقدير
1.80-01	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
2.60-1.81	لا أوافق	منخفضة
3.40-2.61	محايد	متوسطة
4.20-3.41	موافق	مرتفعة
5-4.21	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

II- تعريف بالمؤسسة :

المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي يحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية والمادية التي تعمل على خدمة المرضى ، كما تعتبر إحدى الوحدات الصحية التي تكوّن الخريطة الصحية لدائرة الطاهير ، وقد تم إنشاؤها بواسطة مرسوم تنفيذي حيث تم فتحه في شهر جويلية 1986م .

أما حاليا فقد أصبح عبارة عن مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وتنظيم سيرها وقد تم تطبيقه في شهر جانفي 2008 .

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالناحية الشرقية للدائرة على بعد 17 كلم من مقر الولاية ، تتربع على مساحة تقدر بـ: 15000 م مربع منها 13939 م مربع مساحة مبنية ، وهو من البناء الجاهز ويتسع لـ 240 سرير وهو يغطي عشرة بلديات تابعة لدائرة الطاهير وعدد من بلديات دائرة الشقفة.

من مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية تقديم الخدمات الصحية إلى عدد ممكن من الموظفين وبأقل تكلفة ، توفير الحماية الإجتماعية ، السهر على تطبيق برامج نظافة خاصة بالمحيط ، السهر على تطبيق التشريعات الصحية و الإجتماعية في مختلف المصالح ، والمساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية.

أما في ميدان التكوين فمهام المؤسسة تتمثل في :

- ✓ ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به .
- ✓ المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم .

أما في ميدان البحث فنتجلى هذه المهام في القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة . تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة .

بالنسبة أهداف المؤسسة فتنتمثل في فتح فروع للمستشفى في مناطق أخرى قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية، جلب الأطباء المختصين بالإختصاصات و تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة إضافة إلى تطبيق البرامج الجهوية والمحلية للصحة مثل : حماية الطفولة والأمومة. مصالح إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية :

- مكتب المدير العام:المدير العام مسؤول عن حسن سير المؤسسة و بهده الصفة:

يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع الحياة المدنية و هو الأمر بالصرف في المؤسسة.

وتتكون مصلحة المدير العام من مكنتين هما:

-مكتب التنظيم العام:لتسجيل البريد الصادر والوارد في سجل خاص،توزيعه،إرساله.

-مكتب الاتصال:لتقديم التعليمات وتنسيق الاتصال بين الإدارة والمؤسسات الأخرى.

2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:تتكون من ثلاث مكاتب يشرف عليها نائب المدير:

-مكتب الميزانية والمحاسبة: لإعداد الأجور، سجل مراقبة الميزانية،تصريحات صندوق الضمان الإجتماعي،

-مكتب الصفقات العمومية: لمراقبة طلبات الشراء إلى حين استلامها،استقبال السلع و المستلزمات المطلوبة والضرورية مثل(الأكل،مواد التنظيف...)، صيانة المنشآت و الأجهزة.

3-المديرية الفرعية للموارد البشرية: تقوم بمتابعة أعمال وتحركات الموظفين من بداية مسارهم الوظيفي إلى غاية خروجهم وتتكون من مكنتين هما:

-مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:للتعيين، الترقية،التحويل،المتابعة.

-مكتب التكوين: رسكلة وتكوين العمال،تكوين الشبه طبي.

4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتكون من أربع مكاتب:

1- مكتب القبول: إعداد استمارة القبول للمرضى.

2- مكتب التقاعد وحساب التكاليف: إعداد مقررات تغيير المناوبات الطبية.

3- مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها:مهمته السهر على تطبيق جميع التوصيات والإجراءات

4- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة والطبية: مهمته الصيانة بمختلف أنواعها .

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
-----------	--------	-----------	----------------

III- وصف خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا الجزء ، تناولت الباحثتان خصائص عينة الدراسة من حيث :النوع الإجتماعي ،العمر،المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، و لذلك تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية كما هو مبين في الجدول

44.3%	62	ذكر	النوع الإجتماعي
55.7%	78	أنثى	
100%	140	المجموع	
10%	14	أقل من 25 سنة	العمر
30%	42	26-35 سنة	
30.7%	43	36-45 سنة	
29.3%	41	أكثر من 45 سنة	
100%	140	المجموع	
18.6%	26	بكالوريا أو أقل	المؤهل العلمي
38.6%	54	تقني سامي	
35%	49	ليسانس أو مهندس	
7.9%	11	دراسات عليا	
100,0%	140	المجموع	الوظيفة
7.9%	11	المناصب العليا	
12.9%	18	المستخدمين الطبيين	
5.7%	8	المستخدمين الإداريين	
22.1%	31	مستخدمي المصالح العامة والتنفيذ	
51.4%	72	المستخدمين شبه الطبيين	
100,0%	140	المجموع	عدد سنوات الخبرة
27.1%	38	0-5 سنوات	
27.9%	39	6-10 سنوات	
11.4%	16	11-15 سنوات	
33.6%	47	أكثر من 15 سنة	
100,0%	140	المجموع	

جدول رقم (08) : وصف خصائص عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: مقابلة مع السيدة سارة رئيس مكتب تسيير المستخدمين، على الساعة

09:00

.2014/04/21

انطلاقا من هذا الجدول فإننا نجد :

1-النوع الإجتماعي: انطلاقا من الجدول رقم (08) نجد أن (55.7%) من المبحوثين في عينة الدراسة التي تمثل العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير هم إناث وهي نسبة عالية

مقارنة بنسبة الذكور البالغة (44.3%) ، وهذا الفرق يعود لطبيعة عمل المؤسسة الذي يقبل عليه الإناث أكثر من الذكور

الذين يفضلون العمل في قطاعات أخرى كالتجارة والصناعة، إضافة إلى قبول المجتمع لعمل المرأة في هذا المجال.

2- العمر: تشير نتائج الدراسة انطلاقاً من الجدول رقم (08) إلى تقارب نسب الفئتين العمرية في عينة الدراسة لكل من أعمارهم بين 36 و 45 سنة و 26-35 سنة ، حيث كانت نسبهم (30.7%) و(30%) على التوالي ، ثم فئة الأكثر من 45 سنة بنسبة (29.3%) وأخيراً فئة من أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة (10%) ، فغالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 26 و 45 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بنسبة عالية على الشباب وذلك للإستفادة من حيويتهم واندفاعهم للعمل بالإضافة إلى اعتمادها على أصحاب الخبرة والكفاءة.

3- المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن (38.6%) من أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يحملون شهادة تقني سامي، و(35%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادة ليسانس أو مهندس، ثم تليها المتحصلون على البكالوريا أو أقل بنسبة (18.6%) ، وأخيراً حاملي شهادات الدراسات العليا بنسبة (7.9%). من خلال النتائج يتضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من حاملي شهادة الليسانس والتقني سامي، وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة بشكل كبير إلى هذه الإختصاصات باعتبار أن غالبية أفراد المؤسسة ممرضين مساعدتي تمريض.

4- الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن (51.4%) من أفراد عينة الدراسة هم مستخدمين شبه الطبيين وهي أعلى نسبة تليها (22.1%) تمثل نسبة مستخدمي المصالح العامة والتنفيذ ، ثم نسبة (12.5%) الخاصة بالمستخدمين الطبيين ، و نسبة (7.9%) التي تمثل المناصب العليا، وأخيراً المستخدمين الإداريين الذين يمثلون أدنى نسبة (5.7%)، ففئة المستخدمين شبه الطبيين تمثل غالبية أفراد العينة لأنها تمثل كل من الممرضين ومساعدتي التمريض. بينما فئة مستخدمي المصالح العامة والتنفيذ تمثل كل العاملين على نظافة المؤسسة والسير الحسن لها لأن الحجم الكبير للمؤسسة يتطلب ذلك.

5- عدد سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن (33.6%) من المبحوثين تزيد خبرتهم عن 15 سنة، بينما (27.9%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، و نسبة (27.1%) خبرتهم أقل من 5 سنوات ، أما (11.4%) فخبرتهم تتراوح بين 11 إلى 15 سنة ، أي أن

الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون 55% والذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون 45% فالفرق يمثل 5%، فالفئة التي تقل خبرتها عن 10 سنوات تمثل المستخدمين شبه الطبيين، بينما الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يمثلون المناصب العليا والمستخدمين الطبيين، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد المزج بين ذوي الخبرات الطويلة والقصيرة.

IV- وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل كل فقرة وبعد من أبعاد متغيرات الدراسة الواردة في الأنموذج.

أولاً: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(09):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي.

الترتيب	ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	محتوى العمل	3.69	0.97	مرتفعة
2	جماعات العمل	3.60	0.75	مرتفعة
3	نمط الإشراف	3.18	1.12	متوسطة
4	ظروف العمل المادية	2.85	1.05	متوسطة
5	الأجر والتعويضات	2.30	0.93	منخفضة
6	الترقية	2.28	0.84	منخفضة
	الوسط الحسابي العام	2.94	0.53	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول (09) يتبين أن درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب

السعيد متوسطة ، حيث كان الوسط الحسابي العام(2.94) بانحراف معياري قدره(0.53).

درجة التقدير لكل من بعد محتوى العمل وبعد جماعات العمل مرتفعة بأوساط حسابية (3.69) و(3.60)

(و انحراف معياري (0.97) و(0.75) على التوالي، بينما كانت درجة تقدير بعدي نمط الإشراف

وظروف العمل المادية متوسطة بأوساط حسابية (3.18)-(2.85) وانحراف معياري (1.12)-

(1.05)على التوالي، أما بعدي الأجر والتعويضات والترقية فكانت بدرجة تقدير منخفضة إذ كان وسطها

الحسابي (2.30)-(2.28) وانحرافها المعياري(0.93)-(0.84) على التوالي.

*فيما يلي تناولت الباحثتان كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتفصيل

أكثر.

1- محتوى العمل

يبين الجدول رقم (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد محتوى العمل والتي تم قياسه اعتماداً على ثلاث (03) فقرات.

جدول رقم (10): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد محتوى العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	-المهام التي أقوم بها تتلاءم مع المنصب الذي أشغله إذ لا أقوم بأعمال خارجة عن نطاق وظيفتي الأساسية	3.66	1.23	2	مرتفعة
2	-الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	3.58	1.23	3	مرتفعة
3	-العمل الذي أقوم به يشعرني باحترام ذاتي	3.83	1.02	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.69	0.97	--	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد محتوى العمل جاء مرتفعاً عن مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.69) بانحراف معياري قدره (0.97)، وهذا ما يفسر أن درجة رضا الأفراد عن محتوى العمل مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين (3.58-3.83) حيث حققت العبارة (3) التي كان مضمونها " العمل الذي أقوم به يشعرني باحترام ذاتي " أعلى وسط حسابي بمقدار (3.83) وبدرجة تقدير مرتفعة ، وكانت في نفس الوقت أقل الفقرات تشتتاً بانحراف معياري قدره (1.02).
أما أدنى وسط حسابي فقد كان للعبارة (2) التي كان مضمونها " الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي " بوسط حسابي (3.58) و بدرجة تقدير مرتفعة وكانت الأكثر تشتتاً بانحراف معياري (1.23).

• من خلال العبارات السابقة يتضح أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة مرتفعة عن المهام التي يقومون بها، إذ يرون أنها تتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم وتشعرهم باحترام ذاتهم.

2- الأجور والتعويضات

يبين الجدول رقم(11)الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الأجور و التعويضات والذي تم قياسه اعتمادا على ثلاث (03) فقرات.

جدول رقم(11):الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعء الأجور و التعويضات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
4	-الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة	2.07	1.12	3	منخفضة
5	-أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل	2.50	1.22	1	منخفضة
6	-أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	2.32	1.18	2	منخفضة
	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	2.30	0.93	--	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول (11) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعء الأجور و التعويضات جاء منخفضا عن مقياس ليكرت الخماسي ،حيث بلغ (2.30) بانحراف معياري قدره (0.93) ،و هذا ما يفسر أن درجة رضا الأفراد عن الأجور و التعويضات منخفضة.

و قد حققت العبارة (5) التي كان مضمونها " أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل " أعلى وسط حسابي (2.50) بدرجة تقدير منخفضة،وقد كانت الأكثر تشتتا بانحراف معياري قدره(1.22)

بينما حققت العبارة (4) التي كان مضمونها" الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة " كانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة التقدير بأدنى وسط حسابي (2.07) وقد كانت الأقل تشتتا بانحراف معياري قدره (1.12).

• من خلال العبارات يتضح أن درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجور و التعويضات منخفضة أي أن معظم إجاباتهم كانت بـ"لا أوافق" .فأفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع متطلبات المعيشة، كما أنهم غير راضين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة .

3-نمط الإشراف

يبين الجدول رقم(12)الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد نمط الإشراف والتي تم قياسه اعتمادا على ثلاث (03) فقرات.

جدول رقم(12):الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لنمط الإشراف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
7	- أحس بالرضا لأن المشرف يستمع لأرائي ومقترحاتي فهو يؤمن بأسلوب المشاركة	3.10	1.23	3	متوسطة
8	-أرى أن المشرف يتمتع بالكفاءة في اتخاذ القرارات فهو يستحق المنصب الذي يشغله	3.29	1.22	1	متوسطة
9	-أشعر بالرضا لأن المشرف يساعدي في حل المشكلات التي أواجهها في العمل	3.15	1.18	2	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.18	1.12		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد نمط الإشراف جاء متوسطا عن مقياس ليكرت الخماسي ،حيث بلغ (3.18) بانحراف معياري قدره(1.12) ، و هذا ما يفسر أن الأفراد غير راضين عن نمط الإشراف بما يكفي.

حيث أن العبارة (8) التي كان مضمونها " أرى أن المشرف يتمتع بالكفاءة في اتخاذ القرارات فهو يستحق المنصب الذي يشغله " احتلت أول أهمية نسبية بوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.22).

بينما العبارة (7) التي كان مضمونها" - أحس بالرضا لأن المشرف يستمع لأرائي ومقترحاتي فهو يؤمن بأسلوب المشاركة " كانت في المرتبة الثالثة بدرجة تقدير متوسطة و بأدنى وسط حسابي (3.10) وقد كانت الأكثر تشتتا بانحراف معياري (1.23).

- من خلال العبارات أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن نمط الإشراف بالمؤسسة بما يكفي وهذا ما يدعو للنظر في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وضرورة تحلي الرؤساء بالبعد الإنساني في المعاملة

4- الترقية

يبين الجدول رقم(13)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الترقية والتي تم قياسه اعتمادا على أربع (04) فقرات.

جدول رقم(13):الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الترقية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
10	-أرى أن سياسة الترقية في المؤسسة عادلة	2.14	1.10	3	منخفضة
11	-أرى أن فرص الترقية في العمل متوفرة	2.13	0.94	4	منخفضة
12	-أحس بالرضا عن سياسة الترقية لأنها تتوافق مع طموحاتي	2.22	1.14	2	منخفضة
13	-وظيفتي الحالية تتلاءم مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	2.62	1.10	1	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.28	0.84		منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول (13) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد الترقية جاء منخفضا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.28) بانحراف معياري قدره (0.84)، وهذا ما يفسر أن درجة رضا الأفراد عن الترقية منخفضة. احتلت العبارة (13) التي كان مضمونها " وظيفتي الحالية تتلاءم مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها " أول أهمية نسبية بدرجة تقدير منخفضة بوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.10). بينما العبارة (11) التي كان مضمونها" أرى أن فرص الترقية في العمل متوفرة " كانت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة تقدير منخفضة و بأدنى وسط حسابي (2.13) وقد كانت الأقل تشتتا بانحراف معياري (0.94).

- من خلال العبارات أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن الترقية في المؤسسة، إذ وردت بدرجة تقدير منخفضة ، فأفراد العينة غير راضين عن عدالة الترقية التي يرون أن فرصها منخفضة كما أنها لا تتلاءم مع طموحاتهم حسب وجهة نظرهم.

5- جماعات العمل

يبين الجدول رقم(14)الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد جماعات العمل و التي تم قياسه اعتمادا على ثلاث (03) فقرات.

جدول رقم(14):الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعد جماعات العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
14	-أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	3.51	1.02	3	مرتفعة
15	-علاقتي مع زملائي يميزها التقدير والاحترام المتبادل	3.58	0.95	2	مرتفعة
16	-أحس بأني عضو فعال ومهم في جماعة العمل	3.71	0.84	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.60	0.75	--	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد جماعات العمل جاء مرتفعا على مقياس ليكرت الخماسي ،حيث بلغ (3.60) بانحراف معياري قدره(0.75) ، وهذا ما يفسر أن درجة رضا الأفراد عن جماعات العمل مرتفعا.

-العبارة (16) التي كان مضمونها " أحس بأني عضو فعال ومهم في جماعة العمل " احتلت أول أهمية نسبية بدرجة تقدير مرتفعة بوسط حسابي (3.60) و قد كانت الأقل تشتتا بانحراف معياري قدره (0.75)

بينما العبارة (14) التي كان مضمونها "أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل" كانت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بدرجة تقدير مرتفعة بأدنى وسط حسابي (3.51) و الأعلى تشتتا بانحراف معياري قدره (1.02).

- من خلال العبارات السابقة يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة راضين عن جماعات العمل بدرجة تقدير مرتفعة، إذ أنهم راضين عن زملاء العمل من حيث المساعدة ومن حيث العلاقة، كما أنهم يحسون بالرضا عن فاعليتهم وإسهامهم في جماعة العمل.

6- ظروف العمل المادية

يبين الجدول رقم(15)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد ظروف العمل المادية والتي تم قياسه اعتمادا على أربع (04) فقرات.

جدول رقم(15):الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد ظروف العمل المادية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
17	-أشعر بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع	3.30	1.19	3	متوسطة
18	-أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	3.44	2.96	2	مرتفعة
19	-أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة	2.46	1.07	1	منخفضة
20	-أحس بالإطمئنان على صحتي في مكان العمل	2.20	1.02	4	منخفضة
	المؤشر الكلي	2.85	1.05		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول(15) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد ظروف العمل المادية جاء متوسطا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (2.85) بانحراف معياري قدره(1.05)، وهذا ما يفسر أن درجة رضا الأفراد عن ظروف العمل المادية متوسطة.

حيث أن العبارة (19) التي كان مضمونها " أرى أن ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، النظافة) في مكان العمل مناسبة" احتلت أول أهمية نسبية بدرجة تقدير منخفضة بوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (1.07).

أما العبارة (20) التي كان مضمونها " أحس بالإطمئنان على صحتي في مكان العمل " كانت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة تقدير منخفضة بأدنى وسط حسابي (2.20) و الأقل تشنتنا بانحراف معياري قدره (1.02).

• من خلال العبارات أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة تقدير متوسطة ، حيث كان هناك تباين في درجة الرضا فيما يخص فقرات هذا البعد، إذ أن أفراد العينة يرون أن فترات الراحة تساعدهم على استعادة نشاطهم، بينما درجة رضاهم عن عدد أيام الأسبوع متوسطة، أما فيما يخص ظروف العمل المادية(التهوية، الإضاءة، الحرارة) و الإطمئنان على الصحة في مكان العمل فقد جاءت بدرجة تقدير منخفض ما يدل على عدم توفر الظروف المادية وإجراءات السلامة المهنية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية. الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(16):الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع.

الرقم	أبعاد الإبداع	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1	المرونة	3.87	0.75	مرتفعة
2	القدرة على التحليل	3.82	0.72	مرتفعة
3	الطلاقة	3.79	0.78	مرتفعة
4	الحساسية للمشكلات	3.76	0.74	مرتفعة
5	الأصالة	3.53	0.73	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.76	0.58	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول (16) يتبين أن درجة الإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مرتفعة، حيث كان الوسط الحسابي العام (3.76) بانحراف معياري قدره (0.58) كما تبين لنا أن درجة ممارسة كل بعد من أبعاد الإبداع كانت متقاربة حيث كان أعلى بعد من حيث الأهمية النسبية بعد المرونة بوسط حسابي قدره(3.87) وانحراف معياري (0.75) بدرجة تقدير مرتفعة. يليه بعد القدرة على التحليل بوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.72) بدرجة تقدير مرتفعة، يأتي بعده بعد الطلاقة بوسط حسابي

قدره (3.79) وانحراف معياري (0.78) بدرجة تقدير مرتفعة ، يليه بعد الحساسية للمشكلات بوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري قدره (0.74) بدرجة تقدير مرتفعة، وأخيرا بعد الأصالة بوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري قدره (0.73) بدرجة تقدير مرتفعة.

* فيما يلي تناولت الباحثتان كل بعد من أبعاد الإبداع في المؤسسة العمومية الإستشفائية حسب وجهة نظر المبحوثين بتفصيل أكثر.

1- الطلاقة

يبين الجدول رقم(17)الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الطلاقة والذي تم قياسه اعتمادا على أربع (04) فقرات

جدول رقم(17):الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعد الطلاقة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
21	-تتردد في ذهني حلول كثيرة عند وقوع مشكل معين	3.73	0.98	4	مرتفعة
22	-أمتلك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	3.87	0.90	1	مرتفعة
23	-أحرص على التعبير الجيد عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	3.76	0.98	3	مرتفعة
24	-أمتلك القدرة على توليد أفكار واتخاذ مواقف عند حدوث مشكل أو في الحالات الطارئة	3.80	0.87	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.79	0.78	--	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد الطلاقة جاء مرتفعا على مقياس ليكرت الخماسي ،حيث بلغ (3.79) بانحراف معياري قدره(0.78) ،و هذا ما يفسر أن درجة الطلاقة مرتفعة.

حيث أن العبارة (22) التي كان مضمونها " أمتلك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل " احتلت أول أهمية نسبية بدرجة تقدير مرتفعة و بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.90).

-العبارة (21) التي كان مضمونها" تتردد في ذهني حلول كثيرة عند وقوع مشكل معين " كانت في المرتبة الرابعة من حيث درجة التقدير بأدنى وسط حسابي (3.73) وقد كانت الأعلى تشتتا بانحراف معياري قدره (0.98).

- من خلال العبارات أعلاه يتبين أن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من التفكير الإبداعي دليل على قدرتهم وحرصهم وعملهم على خلق عدد كبير من الأفكار والكلمات و التعبيرات المفيدة في العمل و بشكل سريع.

2- المرونة

يبين الجدول رقم(18)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد المرونة والتي تم قياسه اعتمادا على ثلاث (03) فقرات

جدول رقم(18):الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المرونة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
25	-أقبل وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت انتقادا .	4.00	0.83	1	مرتفعة
26	-تتغير موافقي واتجاهاتي حسب الموقف الذي أصادفه وذلك تكيفا مع الظروف الجديدة	3.86	0.85	2	مرتفعة
27	-حدوث أي مشكل في مكان العمل لا يؤدي إلى توقف العمل بل أتناور المشكل أو أتجاوزه حتى يستمر سير العمل	3.76	0.96	3	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.87	0.75	--	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

- من خلال الجدول (18) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعده المرونة جاء مرتفعاً على مقياس ليكرت الخماسي ،حيث بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (0.75) ، و هذا ما يفسر أن درجة المرونة مرتفعة.
- حيث أن العبارة (25) التي كان مضمونها " أتقبل وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت انتقاد" احتلت أول أهمية نسبية بوسط حسابي قدره (4) وقد كانت الأقل تشتتاً بانحراف معياري قدره (0.83).
- بينما العبارة (27) التي كان مضمونها " حدوث أي مشكل في مكان العمل لا يؤدي إلى توقف العمل بل أتدرك المشكل أو أتجاوزه حتى يستمر سير العمل " كانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة التقدير بوسط حسابي قدره (3.76) وقد كانت الأكثر تشتتاً بانحراف معياري قدره (0.96).
- إن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من الإبداع بدرجة تقدير مرتفعة دليل على قدرتهم على توليد أفكار متنوعة وتغيير مسارهم الفكري للتكيف مع الظروف الجديدة.

3- الأصالة

يبين الجدول رقم (19) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول بعد الأصالة والتي تم قياسه اعتماداً على ثلاث (03) فقرات

جدول رقم (19): الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية لبعده الأصالة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
28	-أقوم بتطبيق أساليب جديدة ومتطورة بالعمل	3.50	1.12	2	مرتفعة
29	-أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	3.34	0.91	3	متوسطة
30	-أساهم بأفكار جديدة تفيد في مجال العمل.	3.74	0.85	1	مرتفعة
المؤشر الكلي		3.53	0.73	--	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول (19) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعده الأصالة جاء مرتفعاً على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.53) بانحراف معياري قدره (0.73)، وهذا ما يفسر أن درجة الأصالة مرتفعة.

حيث أن العبارة (30) التي كان مضمونها "أساهم بأفكار جديدة تفيد في مجال العمل" احتلت أول أهمية نسبية بأعلى وسط حسابي (3.74) وقد كانت الأقل تشتتاً بانحراف معياري قدره (0.85).

بينما العبارة (29) التي كان مضمونها "أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل" كانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة التقدير بوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.91).

- إن درجة التقدير المرتفعة لهذا البعد تدل على قدرة العاملين بالمؤسسة على الإتيان بأفكار جديدة غير متعارف عليها والإبداع في الاستجابة للمتطلبات والحاجات المتغيرة والمتجددة.

4- القدرة على التحليل

يبين الجدول رقم (20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد القدرة على التحليل والتي تم قياسه اعتماداً على ثلاث (03) فقرات.

جدول رقم (20): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده القدرة على التحليل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
31	-قبل اتخاذ أي قرار أقوم بدراسة النتائج والبدائل	3.91	0.77	1	مرتفعة
32	-عند مواجهة المشاكل بالعمل أقوم بتبسيط الأمور حتى يسهل علي الحل.	3.80	0.94	3	مرتفعة
33	-قبل البدء بالعمل الجديد أحصل على معلومات مفصلة حول طريقة الإنجاز	3.89	0.79	2	مرتفعة
المؤشر الكلي		3.82	0.72		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول (20) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعده القدرة على التحليل جاء مرتفعاً على مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ (3.82) بانحراف معياري قدره (0.72)، وهذا ما يفسر أن درجة القدرة على التحليل مرتفعة.

حيث أن العبارة (31) التي كان مضمونها "قبل اتخاذ أي قرار أقوم بدراسة النتائج والبدائل" احتلت أول أهمية نسبية بأعلى وسط حسابي (3.91) وقد كانت الأقل تشتتاً بانحراف معياري (0.77).

بينما العبارة (32) التي كان مضمونها " عند مواجهة المشاكل بالعمل أقوم بتبسيط الأمور حتى يسهل علي الحل " كانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة التقدير بأدنى وسط حسابي (3.80) و الأكثر تشتتاً بانحراف معياري قدره (0.94).

• إن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من التفكير الإبداعي بدرجة تقدير مرتفعة دليل على قدرتهم على التعرف على تفاصيل العمل وطرق الإنجاز سواء كان فكرة أو عملاً.

5- الحساسية للمشكلات

يبين الجدول رقم(21)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الحساسية للمشكلات والتي تم قياسه اعتماداً على ثلاث (03) فقرات

جدول رقم(21):الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية الحساسية لمشاكل العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
34	-أنتبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	3.76	0.91	2	مرتفعة
35	-عند حدوث مشكل في العمل أقوم بتحليله لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثه.	3.77	0.90	1	مرتفعة
36	-أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.62	0.82	3	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.76	0.74		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول(21) يتضح أن الوسط الحسابي العام لبعد الحساسية للمشكلات جاء مرتفعاً على مقياس ليكرت الخماسي ،حيث بلغ (3.76) بانحراف معياري قدره(0.74) ، وهذا ما يفسر أن درجة الحساسية للمشكلات مرتفعة.

حيث أن العبارة (35) التي كان مضمونها " عند حدوث مشكل في العمل أقوم بتحليله لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثه " احتلت أول أهمية نسبية بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.90).

بينما العبارة (36) التي كان مضمونها" أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل " كانت في المرتبة الثالثة من حيث درجة التقدير بأدنى وسط حسابي (3.62) والأقل تشتتاً بانحراف معياري قدره (0.82).

- إن اعتماد أفراد عينة الدراسة على هذا البعد من التفكير الإبداعي بدرجة تقدير مرتفعة دليل على إمكانية إحساسهم بالمشكلات وملاحظة الثغرات ونواحي القصور و الضعف ،و تحديد المشكلات بوضوح.

V- اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سيتم اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها بناء على مشكلة وأ نموذج الدراسة، من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، وذلك اعتمادا على البرنامج الإحصائي " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (spss).

V-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وفرضياتها الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط.

إن اختبار الفرضيات (قبولها أو رفضها) يكون بطريقتين: إما بمقارنة قيمة (F) أو (T) المحسوبة مع الجدولية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فمعناه وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع، أو بمقارنة مستوى الدلالة المحسوب مع المعتمد، فإذا كانت قيمة $(\alpha \leq 0,05)$ في هذه الحالة فالنتيجة وجود أثر أو علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: H_{01} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0,05)$ للرضا الوظيفي في إبداع العاملين.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين.

المتغير المستقل	قيمة (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
الرضا الوظيفي	0.111	18.362	0.376	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برمجية (spss)

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0,111)$ وهذا يعني أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (11.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع. ونظرا لأن قيمة $(F = 18.362)$ ، مستوى الدلالة $(0,05 > 0,05)$ ، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0,05)$ للرضا الوظيفي في الإبداع من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- الطاهير -.

• وهذا يدل على الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في إبداع العاملين، إذ أن رضا الأفراد والمتمثل في رضاهم عن الأبعاد (محتوى العمل، الأجر والتعويضات، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية) يؤثر في إبداعهم في العمل على نحو أفضل، و ذلك يعتبر عاملا إيجابيا قد يدفع نحو المزيد من الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لأنه يسهم مساهمة إيجابية في الإبداع.

V-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0,05)$ للرضا الوظيفي في بعد الطلاقة..

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الطلاقة.

جدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الطلاقة.

المتغير المستقل	قيمة (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
الرضا الوظيفي	0.72	11.822	0.411	*0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برمجية (spss)

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم () أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,72$) وهذا يعني أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (72%) من التباين الحاصل في بعد الطلاقة. ونظرا لأن قيمة ($F = 11,822$)، مستوى الدلالة ($0,05 >$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في متغير الطلاقة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- الطاهير-.

V-1-2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد المرونة.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد مرونة العاملين.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد مرونة العاملين.

المتغير المستقل	قيمة (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
الرضا الوظيفي	0.067	11.004	0.384	*0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برمجية (spss)

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,067$) وهذا يعني أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (6.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع. ونظرا لأن قيمة ($F = 11,004$)، مستوى الدلالة ($0,05 >$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في متغير المرونة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- الطاهير-.

V-3-2-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد الأصالة.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد أصالة العاملين.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الأصالة.

المتغير المستقل	قيمة (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
الرضا الوظيفي	0.139	23.490	0.506	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برمجية (spss)

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (25) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,139$) وهذا يعني أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (13.9%) من التباين الحاصل في بعد الأصالة. ونظرا لأن قيمة ($F = 23.490$)، مستوى الدلالة ($0,05 >$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد الأصالة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- الطاهير-.

1-4-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: H_0 ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل

جدول رقم (26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل.

المتغير المستقل	قيمة (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
الرضا الوظيفي	0.066	10.789	0.356	*0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برمجية (spss)

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0,066$) وهذا يعني أن المتغير المستقل الرضا الوظيفي يفسر ما نسبته (6.6%) من التباين الحاصل في بعد القدرة على التحليل. ونظرا لأن قيمة ($F = 10.789$)، مستوى الدلالة ($0,05 >$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- الطاهير-.

1-V-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: H_0 ، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات

جدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات.

المتغير المستقل	قيمة (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (Beta)	الدلالة الإحصائية (Sig*)
الرضا الوظيفي	0.016	3.193	0.212	0.076

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برمجية (spss)

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (27) أن قيمة (F = 3.193، مستوى الدلالة < 0,05)، فإننا نقبل الفرضية العدمية، بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات. من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - الطاهير -.

V-2 - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثتان باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

V-2-1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار (One-way Anova) للفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف

متغير النوع الاجتماعي

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0,293	1	0,293	1,017	0,315
	داخل المجموعات	39.785	138	0,288		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: (مستوى الدلالة = 0,315 < 0,05)، ومنه نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

V-2-2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار (One-way Anova) للفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير العمر

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.841	3	0,614	2.182	0,093
	داخل المجموعات	38.238	136	0,281		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العيّنة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: (مستوى الدلالة = $0,093 < 0,05$)، ومنه نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

V-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار (One-way Anova) للفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (30): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير المستوى

التعليمي

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3.635	3	1.212	4.521	0.005
	داخل المجموعات	36.444	136	0,268		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العيّنة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: (مستوى الدلالة = $0,005 > 0,05$)، ومنه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

V-2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار (One-way Anova) للفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف متغير المركز

الوظيفي

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	بين المجموعات	3.179	4	0,795	2.907	0,024
	داخل المجموعات	36.900	135	0,273		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: (مستوى الدلالة = $0,024 > 0,05$)، ومنه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

V-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يبين الجدول التالي نتائج اختبار (One-way Anova) للفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (32): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي باختلاف

متغير عدد سنوات الخبرة.

المتغير الديمغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة
عدد سنوات الخبرة.	بين المجموعات	2.301	3	0.767	2.761	0,045
	داخل المجموعات	37.777	136	0.278		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: (مستوى الدلالة = $0,045 > 0,05$)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير تم التوصل إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في كل أبعاد الإبداع من وجهة نظر المبحوثين في حين لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات. كما توصلنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين في مستشفى "مجدوب السعيد" اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة) ، في حين لم تكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي ، العمر) .

الختامة

الخاتمة:

بعد ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات تمثلت في:

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

أ- النتائج النظرية:

1- الرضا الوظيفي يرتبط بالموارد البشري، فهو يختلف من فرد إلى آخر كما يختلف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالموارد البشري.

2- على الرغم من كثرة التعريفات التي أعطيت لموضوع الإبداع إلا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد له حيث أن كل باحث يعرفه من وجهة نظره الخاصة، وهو نفس الشيء بالنسبة لموضوع الرضا الوظيفي حيث تنوعت التعريفات التي أعطيت له من قبل كل باحث حسب المدرسة والتيار الذي ينتمي إليه.

3- الرضا الوظيفي أداة فعالة للحفاظ على اليد العاملة بالمنظمة، والرفع من فعالية أدائهم وإنتاجيتهم.

4- تحقيق الرضا الوظيفي ليس بالأمر الهين لارتباطه بالحالة النفسية للموارد البشري.

5- الإبداع من المتطلبات الأساسية في المنظمات و التي يسهم فيها الرضا الوظيفي بشكل كبير، حيث أن إبداع المورد البشري يتوقف على مدى رضاه الوظيفي.

ب- النتائج التطبيقية:

1- بينت نتائج الدراسة أن مجتمع الدراسة (العاملين المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد) من حيث خصائص الموارد البشرية يمتاز بكونه يعتمد على الإناث بشكل كبير، يتمتع بمستوى تعليمي عال ويمزج ما بين عنصر الشباب وأصحاب الخبرات وهذا لطبيعة عمل المؤسسة الحساس، حيث تقوم بتقديم خدمات تخص صحة المواطن.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد كانت متوسطة حيث كان الوسط الحسابي العام (2.94) بانحراف معياري قدره (0.53). وكانت

درجة رضا أفراد عينة الدراسة متفاوتة حول أبعاد الرضا الوظيفي حيث كان رضا أفراد عينة الدراسة عن بعدي محتوى العمل وبعد جماعات العمل مرتفعا بوسط حسابي (3.69) و (3.60) على الترتيب. بينما كان رضا الأفراد عن بعدي نمط الإشراف، ظروف العمل المادية بدرجات منخفضة و بالأوساط الحسابية التالية (3.18) (2.85)، بينما رضا أفراد عينة الدراسة عن بعدي الترقية و الأجور والتعويضات كان منخفضا بوسط حسابي (2.28)، (2.30) على الترتيب.

2- درجة الإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مرتفعة، حيث كان الوسط الحسابي العام (3.76).

إذ أن جميع أبعاد الإبداع كانت سائدة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بدرجات متقاربة، حيث كان أكثر الأبعاد توافرا بعد المرونة بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.87)، تليها بالترتيب كل من القدرة على التحليل، الطلاقة الحساسة للمشكلات ثم الأصالة وكلها بدرجات مرتفعة و بالأوساط الحسابية التالية (3.82)، (3.79)، (3.76) (3.53)، إن توافر أغلب أبعاد الإبداع وبدرجة مرتفعة لدى العاملين بالمؤسسة دليل على ثقافتهم الإبداعية وسعيهم إلى توليد أفكار جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملهم، وقد يكون الأمر راجعا إلى اعتماد المؤسسة على فئة الشباب وأصحاب الخبرات الذين يتميزون بانديفاعهم وتعدد أفكارهم،

3- بينت الدراسة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في إبداع العاملين من وجهة نظر الباحثين، وهذا يدل على الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في إبداع العاملين.

4- بينت الدراسة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في بعد الطلاقة من وجهة نظر الباحثين. وهذا يدل على قدرتهم وحرصهم وعملهم على خلق عدد كبير من الأفكار .

5- بينت الدراسة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في بعد المرونة من وجهة نظر الباحثين وهذا يدل على قدرتهم على طرح أفكار متنوعة وتغيير مسارهم الفكري للتكيف مع الظروف الجديدة.

6- بينت الدراسة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في بعد الأصالة من وجهة نظر الباحثين و هذا يدل على قدرتهم على الإتيان بأفكار جديدة غير متعارف عليها .

7- بينت الدراسة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في بعد القدرة على التحليل من وجهة نظر المبحوثين من وجهة نظر المبحوثين وهذا يدل على قدرتهم على التعرف على تفاصيل العمل وطرق الإنجاز سواء كانت فكرة أو عمل.

8- بينت الدراسة وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في بعد الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يدل على إمكانية إحساسهم بالمشكلات وملاحظة الثغرات ونواحي القصور والضعف.

9- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة العاملين بمستشفى "مجدوب السعيد" اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، في حين لم تكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر).

الإقتراحات:

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة واستنادا إلى معطياتها سواء النظرية منها أو العملية فإنه يمكن إستخلاص عدد من الإقتراحات الضرورية لتفعيل الرضا الوظيفي و مساهمته في إبداع العاملين .

1- ضرورة سعي المؤسسة لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أثر إيجابي في زيادة مستوى إبداع العاملين.

2- ضرورة تفهم حاجات الأفراد و طموحاتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا الوظيفي.

3- بناء نظام الترقية على أسس موضوعية ومراعاة الخبرة و الأقدمية.

4- توصي هذه الدراسة المسؤولين في المؤسسة بإحداث التحسينات أو التغييرات في الجوانب المادية والمالية للعاملين ، حيث أنّ عبارة "الأجر الذي أنقضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة ، احتلت المركز الأخير من بين عبارات بعد " الأجر والتعويضات " وهذا ما يفسر عدم رضاهم عن الأجر ولا عن التعويضات والخدمات المقدمة وبالتالي على المؤسسة تحسين رواتب ومزايا عمالها ، وكذا منح مكافآت لقاء الجهد المبذول و الإعتراف بالأقدمية .

5- زيادة إهتمام المسؤولين في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد -الطاهير-جيجل- ببعده أو ببحور نمط الإشراف من خلال توطيد العلاقة بين المشرفين ومرؤوسيهم وجعلها مبنية على

- أساس الإحترام والتقدير وليس على أساس السلطة التي يملكونها ، كذلك إعطاء الفرصة للموظفين للإبداع وإبداء آرائهم في العمل حرية ، وفسح المجال أمامهم للمشاركة في صنع القرارات .
- 6- تحسين الظروف المادية في العمل من حيث النظافة ، والإضاءة ودرجة الحرارة ، و برمجة ساعات العمل بحيث لا تكون كثيرة وتكون أوقاتها مناسبة.
- 7- زيادة الإهتمام برضا الموظفين بالمستشفى ، وهذا من خلال وضع سلم جديد للأجور والتعويضات يتلائم والحاجيات المادية والمالية للعمال نتيجة التغير المستمر في البيئة الخارجية للمؤسسة ، وكذا تحديد المسار الوظيفي لكل موظف بالإضافة إلى الترقيات التي يمكن أن يحصل عليها ، على أن تكون هذه الترقية مبنية على معيار الكفاءة و المؤهل العلمي ، واتباع الطرق الموضوعية في مجال الترقية . كما أنه يجب تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤسين ، وهذا من خلال التوجه نحو المشاركة
- 8- العمل على تكوين الرؤساء والمشرفين في مجال العلاقات بصفة خاصة ، لكي تكون لهم طرق جديدة في التواصل مع المرؤوسين والتأثير عليهم في الإتجاه الذي يخدم أهداف المنظمة .
- 9- ضرورة تحفيز العاملين و تنمية روح الإبداع لديهم، بتهيئة بيئة إبداعية وظروف مادية ومعنوية مناسبة.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- القرآن الكريم، الآية 119 سورة المائدة
- 2- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، دار جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009 .
- 3- أحمد صقر عاشور، " إدارة القوى العاملة "، دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1983.
- 4- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2002 .
- 5- أحمد يوسف دودين، إدارة التغير و التطوير التنظيمي، اليازوري، الأردن، 2012
- 6- أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 7- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، 2008
- 8- بيتر كوك، إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق ، القاهرة 2007.
- 9- جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر 2003.
- 10- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الطبعة الثالثة ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر .
- 10- جيرالد جرينبرج، روبرت، بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر الرياض، 2004 .
- 11- جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، تعريب إصدارات بميك ، الطبعة الثانية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، 2004 .

- 12- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
- 13- حسن إبراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005.
- 14- حسين حريم ،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 15- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 16- حسين عجلان حسن ،إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 17- حنا نصر الله ، مبادئ إدارة الوقت ، دار التقدم العلمي ، 2005 ،
- 18- خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 .
- 19- راوية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 20- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2001.
- 21- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 22- رفعت عبد الحلیم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، مصر ، 2005.
- 23- زيد منير عبوي ، الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 .
- 24- زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

- 25- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات علمية - الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 27- سعاد نايف برنوطي ، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .
- 28- سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2002.
- 29- سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ، 2002.
- 30- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، القاهرة ، مصر .
- 31- شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2010.
- 32- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 33- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 34- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 35- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 36- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الإسكندرية، 2000.

- 37- طارق طه ، التنظيم (النظرية الهياكل التطبيقات) ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 38- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 39- عبد الباري إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، عمان ، 2003.
- 40- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2006.
- 41- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003.
- 42- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001
- 43- علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 44- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2005.
- 45- -مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال ، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 46- محفوظ جودة ، حسن الزعبي ، ياسر المنصور ، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 47- محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال) ، الطبعة الأولى ، دار زمزم للنشر والتوزيع ، 2011.
- 48- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم والمبادئ ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .

- 49- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا
الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 50- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر،
الإسكندرية، 2007.
- 51- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي (التحديات المستقبلية في المؤسسات
التربوية) ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن ،2008.
- 52- محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، الطبعة
الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008.
- 53- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ،
2004.
- 54- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية، 2004 .
- 55- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. دار صفاء
للنشر والتوزيع. عمان، 2008.
- 56- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في
المنظمات المختلفة ، الطبعة الرابعة مزيدة ومنقحة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،
2004.
- 57- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة (النظريات العمليات الوظيفية) ، الطبعة الثانية ، دار
وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 58- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل
للنشر والتوزيع عمان ، 2005 .
- 59- مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، الطبعة الأولى،
مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004 .

- 60- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.1996.
- 61- مهدي السامرائي ،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، الطبعة الأولى،دار جرير للنشر والتوزيع ، 2007.
- 62- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 .
- 63- مؤيد عبد الحسين الفضل ،الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية ،الطبعة الأولى ،إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 .
- 64- نعيم ابراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث،عمان، 2009.
- 65- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
- 66- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

قائمة الرسائل الجامعية:

- أسماء عبورة ، سارة ليول ، أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج ، جيجل ، مذكرة ماستر.في علوم التسيير ، تخصص موارد بشرية،2013.
- إيناس عبد الرؤوف شتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي ، دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية ، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك ، 2003 .
- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية،2005.
- بوهنتالة فهيمة،التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة،دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل،جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم، الأمنية، 2010.
- محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع ، مذكرة ماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليلة ، 2005 .
- حمدان غليزة ، دور الإبداع في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة الوكالتين التجاريتين للاتصالات موبيليس- جيجل ، سطيف ، مذكرة ماستر ،في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2013/2012.
- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ،دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل ، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس(الجزائر). 2010

-عزيون زهية،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمؤسسة الإقتصادية،دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة،رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2007.

-لاحق بن عبد الله القحطاني،الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض،مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007.

-ويلية فريدة ، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية- الخروب، مذكرة الماجستير في اقتصاد و مناجمت، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة-الجزائر، 2012.

قائمة الملتقيات:

1- بن ساهل وسيلة ،عبود سعاد، مساهمة التسيير التقديري للشغل والمهارات في تحقيق الرضا الوظيفي،مداخلة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية جامعة بسكرة،الجزائر، : 27-28 فيفري- 2013 .

2- سرير عبد الله رابح، دور الإبداع في المنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الجزائر، 18-19 /05 /2012.

3- عيشوش خيرة،علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف ، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1- stephen robbins,david decenzo, philippe gabilliet,management:l'essentiel des concepts et des pratiques,6 edition, nouveaux horizons,paris,2008

2- Lars fuglsang , innovation and the créative process-to wards innovation , care Edward Elgar puplishing,USA , 2008 .

3-Joetidd et al ,managing innovation-integratingtechnological ,
marketorganizationalchange ,Thirtheedition , johnwiles end sons ,canada ,2005

4- Sekaran, U , " Research methods for business: A skill Building Approach" 4
th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006

الملاحق

الملحق رقم(01):استبانة الدراسة

جامعة جيجل

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة الدراسة

أخي الكريم،أختي الكريمة

نقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم تحت عنوان "أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين"-دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد الطاهير.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية من شأنه أن يسهم في الوصول إلى نتائج علمية وتحقيق أهداف الدراسة.

كما أحيطكم علما أن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

الطالبان:

➤ خشة مديحة

➤ رويح نادية

البيانات العامة

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

	أنثى	ذكر	1- النوع الإجتماعي:
	26 إلى 36 سنة	25 سنة فأقل	2- العمر:
	أكثر من 45	37 إلى 45 سنة	
	تقني سامي	بكالوريا أو أقل	3- المؤهل العلمي:
	دراسات عليا	ليسانس أو مهندس	
	المستخدمين الطبيين	المناصب العليا	4- الوظيفة:
	مستخدمي المصالح العامة والتنفيذ	المستخدمين الإداريين	
		المستخدمين شبه الطبيين	
	من 6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	5- عدد سنوات الخبرة:
	أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	

أولاً: الرضا الوظيفي

المقياس					الفقرات	الأبعاد
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					1-المهام التي أقوم بها تتلاءم مع المنصب الذي أشغله إذ لا أقوم بأعمال خارجة عن نطاق وظيفتي الأساسية	محتوى العمل
					2-الأعمال التي أقوم بها تتوافق مع قدراتي وإمكانياتي	
					3-العمل الذي أقوم به يشعرني باحترام ذاتي	
					4-الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة	الأجر والتعويضات
					5-أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل	
					6-أشعر بالرضا عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	
					7- أحس بالرضا لأن المشرف يستمع لأرائي ومقترحاتي فهو يؤمن بأسلوب المشاركة	نمط الإشراف
					8-أرى أن المشرف يتمتع بالكفاءة في اتخاذ القرارات فهو يستحق المنصب الذي يشغله	
					9-أشعر بالرضا لأن المشرف يساعدني في حل المشكلات التي أواجهها في العمل	
					10-أرى أن سياسة الترقية في المؤسسة عادلة	الترقية
					11-أرى أن فرص الترقية في العمل متوفرة	
					12-أحس بالرضا عن سياسة الترقية لأنها تتوافق مع طموحاتي	
					13-وظيفتي الحالية تتلاءم مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	
					14-أحصل على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	جماعات العمل
					15-علاقتي مع زملائي يميزها التقدير والاحترام المتبادل	
					16-أحس بأني عضو فعال ومهم في جماعة العمل	
					17-أشعر بالرضا عن عدد أيام العمل في الأسبوع	ظروف العمل المادية
					18-أوقات الراحة تساعدني على استعادة نشاطي	
					19-أرى أن ظروف العمل (الإضاءة،التهوية،النظافة) مناسبة	
					20-أحس بالإطمئنان على صحتي في مكان العمل	

ثانياً: الإبداع

الأبعاد	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الطلاقة	21-تتردد في ذهني حلول كثيرة عند وقوع مشكل معين					
	22-أمتلك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل					
	23-أحرص على التعبير الجيد عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل					
	24-أمتلك القدرة على توليد أفكار واتخاذ مواقف عند حدوث مشكل أو في الحالات الطارئة					
المرونة	25-أقبل وجهات النظر المختلفة حتى لو كانت انتقاداً .					
	26-تتغير مواقفي واتجاهاتي حسب الموقف الذي أصادفه وذلك تكيفاً مع الظروف الجديدة					
	27-حدوث أي مشكل في مكان العمل لا يؤدي إلى توقف العمل بل أتدارك المشكل أو أتجاوزه حتى يستمر سير العمل					
الأصالة	28-أقوم بتطبيق أساليب جديدة ومتطورة بالعمل					
	29-أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
	30-أساهم بأفكار جديدة تفيد في مجال العمل.					
القدرة على التحليل	31-قبل اتخاذ أي قرار أقوم بدراسة النتائج والبدائل					
	32-عند مواجهة المشاكل بالعمل أقوم بتبسيط الأمور حتى يسهل علي الحل.					
	33-قبل البدء بالعمل الجديد أحصل على معلومات مفصلة حول طريقة الإنجاز					
الحساسية للمشكلات	34-أنتبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها.					
	35-عند حدوث مشكل في العمل أقوم بتحليله لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثه.					
	36-أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					

الملحق رقم (02): لجنة التحكيم

المحكّم	الكلية
عيسى نجيمي	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سهام عليوط	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سهام غياظ	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
يوسف تبوب	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03)

معامل الثبات ألفا كرونباخ

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3  
  /SCALE(محتوى العمل) ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	3

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=Q7 Q8 Q9  
  /SCALE(نمط الإشراف) ALL  
  /MODEL=ALPHA
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: namaticheraf

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q10 Q11 Q12 Q13
/SCALE('الترقية') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: الترقية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q14 Q15 Q16
/SCALE('جماعات العمل') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale : جماعات العمل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,723	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20
/SCALE('ظروف العمل') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: ظروف العمل

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 dorufal3amal
/SCALE('ظروف العمل') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: ظروف العمل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,647	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20
/SCALE('arridaalwadifi') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: arridaalwadifi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	20

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24  
/SCALE('الطلاق') ALL  
/MODEL=ALPHA
```

Reliabilit

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: الطلاق

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q25 Q26 Q27
```

```
/SCALE(' المرونة ') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: المرونة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	3

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q27 Q28 Q29  
/SCALE(' الأصالة ') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: الأصالة

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q27 Q28 Q29 assala  
/SCALE(' الأصالة ') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: الأصالة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	4

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q30 Q31 Q32  
/SCALE('تحليل العمل') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: تحليل العمل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	3

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q33 Q34 Q35 Q36  
/SCALE('الحساسية للمشكلات') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: الحساسية للمشكلات

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36  
/SCALE('إبداع العاملين') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] E:\spss nad\Untitled1.sav

Scale: إبداع العاملين

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	16

الملحق رقم (04): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,000000	62	44,3	44,3	44,3
	2,000000	78	55,7	55,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,000000	14	10,0	10,0	10,0
	2,000000	42	30,0	30,0	40,0
	3,000000	43	30,7	30,7	70,7
	4,000000	41	29,3	29,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,000000	26	18,6	18,6	18,6
	2,000000	54	38,6	38,6	57,1
	3,000000	49	35,0	35,0	92,1
	4,000000	11	7,9	7,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,000000	11	7,9	7,9	7,9
	2,000000	18	12,9	12,9	20,7
	3,000000	8	5,7	5,7	26,4
	4,000000	31	22,1	22,1	48,6
	5,000000	72	51,4	51,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,000000	38	27,1	27,1	27,1
	2,000000	39	27,9	27,9	55,0
	3,000000	16	11,4	11,4	66,4
	4,000000	47	33,6	33,6	100,0
Total		140	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
mo7tawa	140	1,000000	5,000000	3,69523810	,973251955
ojour	140	1,000000	4,000000	2,30000000	,933692976
ishraf	140	1,000000	5,000000	3,18333333	1,124059248
tar9iya	140	1,000000	4,250000	2,28214286	,848635626
jama3at	140	1,000000	4,666667	3,60476190	,757151583
dorufal3amal	140	1,000000	7,500000	2,85357143	1,059381570
arridaelwadifi	140	1,000000	4,550000	2,94464286	,536967787
Valid N (listwise)	140				