



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر الرضا الوظيفي في تعزيز عملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

محبوب مراد

نوار خرخاش عبد الرزاق

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2019 /.....
تاريخ الإبداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

شكر

يقول الحق تبارك وتعالى ((لئن شكرتم لأزيدنكم)) صدق الله العظيم

الحمد والشكر لله على جلال فضله وعظيم نعمه الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما اعاني على اتمامها إنه على كل شيء قدير والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ.

اتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذ الدكتور محبوب مراد لمتابعته الدائمة وتوجيهاته وارشاداته القيمة.

والى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما اتوجه بالشكر الجزيل لموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة لتقديمهم كل التسهيلات.

والى كل من ساندني من قريب او بعيد.

اهداء

اهدي ثمرة هذا المجهود الى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما
ورزقتي رضاهما

كما اهديه الى شريكة حياتي.

والى كل اخوتي واخواتي.

كما اهدي هذا العمل المتواضع الى كافة الزملاء والزميلات عمال الرقابة
المالية طولقة.

الى اللذين كان لهم الفضل في تعليمي.

الى زملاء الدراسة وخاصة طلبة علوم التسيير تخصص ادارة الموارد
البشرية دفعة 2019

والى كل من هم بذاكرتي ولم تسعهم ورقتي.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في تعزيز عملية الابداع التنظيمي من خلال دراسة عينة موظفي السلك الطبي والشبه طبي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة وقد تم توزيع 50 استبيان وتم استرجاع 43 استبيان بحيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون.

وفي الأخير تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي كما اثبتت وجود علاقة طردية بين ابعاد الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :

الرضا الوظيفي - الابداع التنظيمي - موظفي السلك الطبي والشبه طبي.

Abstract:

this study aimed to identify the impact of job satisfaction in promoting organizational innovation process by examining a sample of medical corps and public institution hospital medical likeness Tolga,has been distributing 50questionnaire were retrieved43 questionnaire whereanalysis of data contained in the questionnaire on the By using the spss statistical package for Social and Pearson correlation coefficient.

In the latter field was reached through the study to a statistically significant relationship between job satisfaction and organizational innovation as established a direct correlation between job satisfaction and organizational creativity.

Keywords:

Job satisfaction-organizational innovation-medical corps medical likeness.

فهرس المحتويات

شكر

اهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة:..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد.....7

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....8

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته.....8

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....12

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....18

المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي.....21

المطلب الأول: الأجر و فرص الترقية.....21

المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية والشخصية.....24

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالعمل والعوامل الفيزيائية.....28

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.....31

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....31

37.....	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.....
39.....	المطلب الثالث: معوقات قياس الرضا الوظيفي
41.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الابداع التنظيمي في المؤسسة.	
41.....	تمهيد.....
42.....	المبحث الأول: ماهية الابداع التنظيمي في المؤسسة.....
42.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
46.....	المطلب الثاني: اهمية الابداع التنظيمي وخصائصه
48.....	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.....
53.....	المبحث الثاني: مراحل عملية الابداع التنظيمي ومعوقاته.....
53.....	المطلب الأول: مراحل عملية الإبداع التنظيمي.....
56.....	المطلب الثاني : طرق تشجيع الابداع التنظيمي في المنظمة
59.....	المطلب الثالث: معوقات عملية الابداع التنظيمي
63.....	المبحث الثالث: أهمية الرضا الوظيفي في تعزيز أنشطة الابداع التنظيمي لدى العاملين.....
63.....	المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بعملية الابداع التنظيمي في ضوء النظريات الادارية.....
64.....	المطلب الثاني: تأثير محددات الرضا الوظيفي في دعم الابداع التنظيمي لدى العاملين
69.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة	
71.....	تمهيد.....

72.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
72.....	المطلب الأول: نشأة وموقع المؤسسة.
72.....	المطلب الثاني: اهمية المؤسسة.
73.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة
77.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
77.....	المطلب الاول: منهجية الدراسة.
79.....	المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة.
81.....	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
81.....	المطلب الأول: دراسة الخصائص الديموغرافية وتحليلها
87.....	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان
92.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
96.....	خلاصة الفصل
98.....	خاتمة.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الابداع والابتكار	44
2	المنشآت التي تحويها المؤسسة	75
3	عدد أفراد سلك الطبيين في المؤسسة	75
4	عدد أفراد شبه طبيين في المؤسسة	75
5	عدد العمال الإداريين والمهنيين	76
6	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	78
7	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى مقياس ليكارت الثلاثي	80
8	يتضمن ابعاد الرضا الوظيفي	80
9	يتضمن المتغير التابع الابداع التنظيمي	80
10	(يوضح اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)	81
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	82
12	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	83
13	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	84
14	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	85
15	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي	86
16	اجابات افراد العينة نحوالبعد الاول الاجر	87
17	اجابات افراد العينة نحوالبعد الثاني نمط الاشراف	88
18	اجابات افراد العينة نحوالبعد الثالث العلاقة مع الزملاء	88
19	اجابات افراد العينة نحوالبعد الرابع مجال العمل	89
20	اجابات افراد العينة نحوالبعد الخامس فرص الترقية	90
21	اجابات افراد العينة نحو محور الابداع التنظيمي	90
22	معامل الارتباط بين الرضا عن الاجر و الإبداع التنظيمي	93
23	معامل الارتباط بين الرضا عن الزملاء و الإبداع التنظيمي	93
24	معامل الارتباط بين الرضا عن الاشراف و الإبداع التنظيمي	94
25	معامل الارتباط بين الرضا عن مجال العمل و الإبداع التنظيمي	95
26	معامل الارتباط بين الرضا عن فرص الترقية و الإبداع التنظيمي	95

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	ج
2	تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	14
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة	73
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	83
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	84
6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	85
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	86
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك الوظيف	87

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية في إدارة الموارد البشرية وذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات ومفهوم الرضا من أكثر المفاهيم غموضا لأنه عبارة عن حالة انفعالية ضمنية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ونظرا لاعتباره في كثير من الدراسات كمتغير مستقل يؤثر على سلوك العمال كالاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بعوامل مرتبطة بالعمل وظروفه كالأجر، والإشراف ونمط الاتصال المتبع ولعل غموض هذا المفهوم يكمن في صعوبة تحديده تحديدا دقيقا نظرا لتداخله مع بعض المفاهيم السيكولوجية المشابهة كالدافعية والروح المعنوية .

فالرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء، لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، والذي ينعكس على سلوكه من اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل، ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسربه من العمل .

وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات والبحوث أن رضا الموظف عن عمله وذلك انطلاقا من إشباع حاجياته ومتطلباته يولد لديه ارتياحا نفسيا و ارتفاعا في روحه المعنوية وهذا ما يمكنه من إبراز طاقاته الإبداعية.

حيث أنه يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والهندسة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف فالرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه، بل وحتى تطويره والإبداع فيه .

(ا) طرح الإشكالية:

تتمثل إشكالية البحث في تحديد اثر الرضا الوظيفي في تعزيز عملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة وسوف نعالجها من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر الرضا الوظيفي في تعزيز عملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة؟.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية أهمها:

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وماهي محدداته ؟
- ما المقصود بالإبداع التنظيمي ؟ وما هي مراحلها ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وعملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلوك الطبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة ؟.

ب- فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

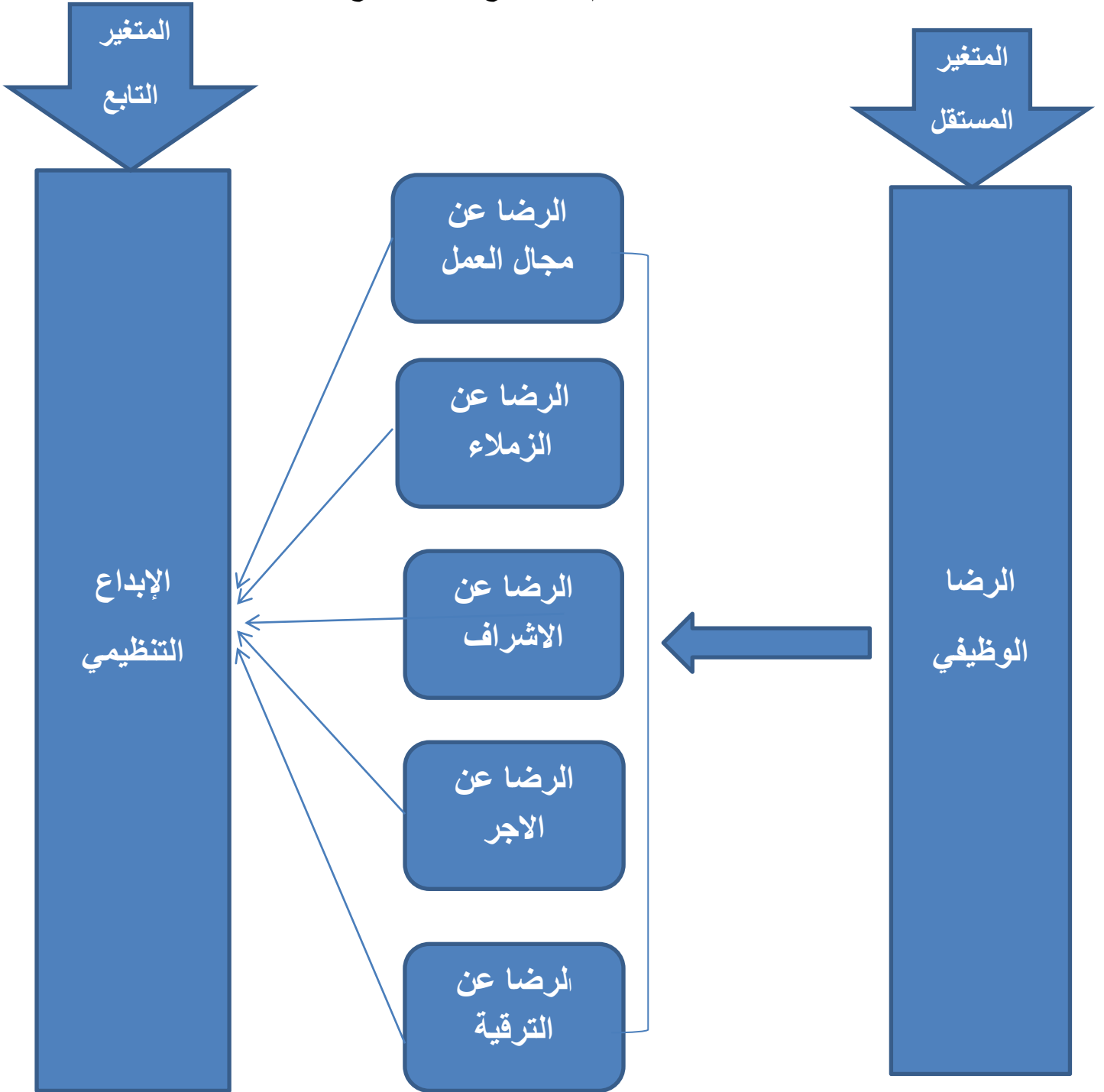
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا عن الاجر وعملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلوك طبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الرضا عن الزملاء وعملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلوك طبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا عن الاشراف وعملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلوك طبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا عن مجال العمل وعملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلوك طبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الرضا عن الترقية وعملية الإبداع التنظيمي لدى موظفي السلوك طبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

ج- متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة متغيرين هما: الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي

يمكن توضيح متغيرات الدراسة في الشكل الموالي:

شكل رقم: (1) نموذج الدراسة المقترح:



المصدر: من اعداد الطالب

د- أسباب اختيار الدراسة :

- يرجع اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب أهمها:

- ارتباط موضوع البحث بتخصص الباحث.
- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب العملي.
- إبراز دور الرضا الوظيفي في دعم عملية الابداع التنظيمي لدى العاملين
- محاولة إثراء البحوث والدراسات السابقة بموضوع جديد حول الرضا الوظيفي وتأثيره على الابداع التنظيمي.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة .

و- أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
 - التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته.
 - محاولة التعرف على دور الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.
 - معرفة مراحل الابداع التنظيمي ومعوقاته.
 - تحديد درجة تأثير الرضا الوظيفي على عملية الابداع التنظيمي في المؤسسة.

ه- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تناول موضوعا حيويًا وهو اثر الرضا الوظيفي في دعم عملية الإبداع التنظيمي.
 - إبراز أهمية الرضا الوظيفي .
 - إبراز أثر الرضا الوظيفي في عملية الابداع التنظيمي لدى العاملين.
 - معرفة أهم الأساليب المتبعة في عملية دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

ر- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، من الضروري السير وفق منهج واضح ومحدد، وبما أن الدراسة تتكون من جزئين جزء نظري وجزء تطبيقي فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري نظرا لوصف الخلفية النظرية للبحث من أهمية الرضا الوظيفي ومحدداته ومفهوم وأهمية الابداع التنظيمي ومراحله، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، من خلال استبيان موزع للعاملين على مستوى المؤسسة لدراسة أثر الرضا الوظيفي على عملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، طولقة.

ط- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي مست موضوع بحثنا، وسوف نحاول تسليط الضوء على بعضها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية كلية علم النفس وعلوم التربية جامعة الجزائر 2000: سعت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي واهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته باداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والاجر، المكانة الاجتماعية، فرص الترقية، الاشراف، محتوى العمل، جماعة العمل، الظروف الفيزيائية، وهذا ما يؤكد ان لهذه العوامل تاثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم.

الدراسة الثانية: دراسة وسيلة واعر، دور أنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري مع دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014: توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر لنمط القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال، كما وجدت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإبداع الإداري، كما أثبتت وجود أثر للقيادة التبادلية والأبوية على الإبداع الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب. موضوع الدراسة هو أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 4-2010 الاردن.

هدفت الدراسة إلى تعريف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعا، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في

اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي والشركة تعزى العوامل الديموغرافية ال وظيفية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

الدراسة الرابعة : دراسة اسعد ورسلان (1984) بعنوان الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة التي اجريت على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاعين العام والخاص الى ان نسبة عالية من العاملين غير راضيين عن اعمالهم ويتركز عدم الرضا في اسلوب الادارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين.

ز- الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تتعرض لدراسة حالة موظفي السلك الطبي والشبه طبي بالإضافة إلى أنها سوف تتم في ظل ظروف مجتمعية وبيئة تنظيمية تختلف عن بيئة الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار النظري

للرضا الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي، ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكن أن نتجاهل السياق الاجتماعي - الاقتصادي الذي تنشط فيه المنظمة، ذلك لأن السخط عن محيط العمل يؤدي إلى سخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، أما الرضا عن محيط العمل يؤدي إلى الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهاتهم نحو الولاء والانتماء للمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي من حيث، مفهومه، ومحدداته وطرق قياسه.

المبحث الاول: مفهوم الرضا الوظيفي

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل، التي تعود إلى اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصية للموظف، وأحيانا على الموقف البيئي للعمل.

المطلب الاول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

أولا : تعريف الرضا الوظيفي

أ - تعريف الرضا:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلا، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.¹

أما اصطلاحا: فيعرف أمبل الرضا بأنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه².

من خلال هذا التعريف الذي قدمه أمبل يلاحظ أنه أدخل مبدأ التوقع على الرضا، أي حدوث الرضا يتوقف على مدى إدراك الموظف بأن ما يتقاضاه من عوائد حقيقية تتناسب مع ما يتوقعه مسبقا.

ب- تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة للرضا الوظيفي وذلك نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة ومن أهم هذه التعاريف نذكر:

1- تعريف لوسك 1969:

"إنه حالة من السرور النفسي ناتج عن تقييم الفرد لعمله من حيث ما يبذله في أدائه و الفوائد التي تعود عليه من العمل."³

¹ - ابن منظور، لسان العرب، ط4 ، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 5005 ص:168.

² - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2 ، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص:122

³ - د . كامل مُجد عويضة : سلسلة علم النفس الصناعي رقم 13 و دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، 1996، ص:19

2- تعريف لوك 1976:

"حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية."¹

كما يعرفه كذلك على أنه:

"حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد."

3- تعريف ستون (stone):

"بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."²

4- تعريف أحمد فاضل عباس: "إنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد و النابعة عن حاجاته الأساسية من مأكلا و مشرب، و حاجات الانتماء و إلى الاحترام و أخيرا الحاجة إلى تحقيق ذاته."³

5- تعريف هوبوك **hoppock**: يعرفه هوبوك على أنه " مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول إنني لراض عن وظيفتي "⁴.

من خلال ما تطرقنا إليه من التعاريف السابقة يمكن أن نقول عن الرضا الوظيفي بأنه تلك الحالة النفسية الوجدانية السارة والمعبرة عن الا رتياح والسعادة التي يجدها الموظف نتيجة لإشباع حاجياته المختلفة ومن خلال دراستنا نركز على رضا الموظف عن العناصر الأتية : (العمل، الزملاء الإشراف، الأجر، الترقية).⁵

1- **مجال العمل**: يمثل محتوى العمل الأنشطة والوجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته .

¹ - عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار

يونس ليبسا، 1995، ص:440

² - مُجد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004، ص:196

³ - الشنواني صلاح: مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص:10

⁴ - ناصر مُجد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995، ص189 .

⁵ - بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة مُجد بوضياف-مسيلة-2018، ص:70-71.

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

2- الرضا عن الزملاء: هي درجة رضا الفرد المتحصل عليها من خلال العناصر التالية وفقا للعبارات الممتثلة في مستثير ممل، بطيء، طموح، أحمق، واعي، ثرثار، لا يكتفم السر، نشيط، مخلص وصعب اللقاء.

3- الرضا عن الإشراف: المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد، أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم، ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف. يقصد بالرضا عن الإشراف هو المتابعة المستمرة او الدورية والتي من شأنها تحديد وجهة نظر العامل أو الموظف من خلال ما يمليه عليه المسؤول وذلك عن طريق الأخذ بالاقتراحات أو لا يأخذ يشجع عن العمل أو يشبط، مزعج، عنيد حاضر وقت الضرورة... .

4- الرضا عن الأجر: هو مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر و أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم، ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا.

5- الرضا عن الترقية: وتعرف بأنها نقل العامل إلى وظيفة اعلي من وظيفته طالما تتوفر فيه الشروط لشغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة العنصر الحاكم في الترقية قد يكون الاقدمية أو الاختبار حسب السياسة التي تتبعها المنظمة.

ثانيا: اهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:¹

أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

1- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

¹ - نور الدين شنوي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية الاقتصادية (غ، م) جامعة الجزائر، 2005، ص 192،: 19.

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

2- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

3 -زيادة مستوى الطموح، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

4 -الرضا عن الحياة، حيث ان المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب - أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

1-ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

2-ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

3-تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

4 -ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف ان وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغيرها يزيد تعلقه بمؤسسته.

ج - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

1- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

2 -ارتفاع معدلات النمو والتكوير للمجتمع.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ان موضوع الرضا الوظيفي لم يأت بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإزادة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الإنسانية، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أولا: نظريات الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية ماسلو ونظرية ألدرف و نظرية ماكليانند من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة وهي كما يلي: ¹

أ - نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو وتفسير الرضا الوظيفي:

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال، ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا، وان الحاجات التي يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي:

1- الحاجات الفيزيولوجية.

2- الحاجة إلى الأمان.

3- الحاجة إلى الانتماء.

4- الحاجة إلى الاحترام.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات.

وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، لذا لابد من دراسة الحاجات وتحديد أهميتها لتحقيق الرضا الذي له دور كبير في زيادة فعالية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار من خلال إشباع حاجاتهم.

¹ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (اطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 80

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:¹

1- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.

2- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والألوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

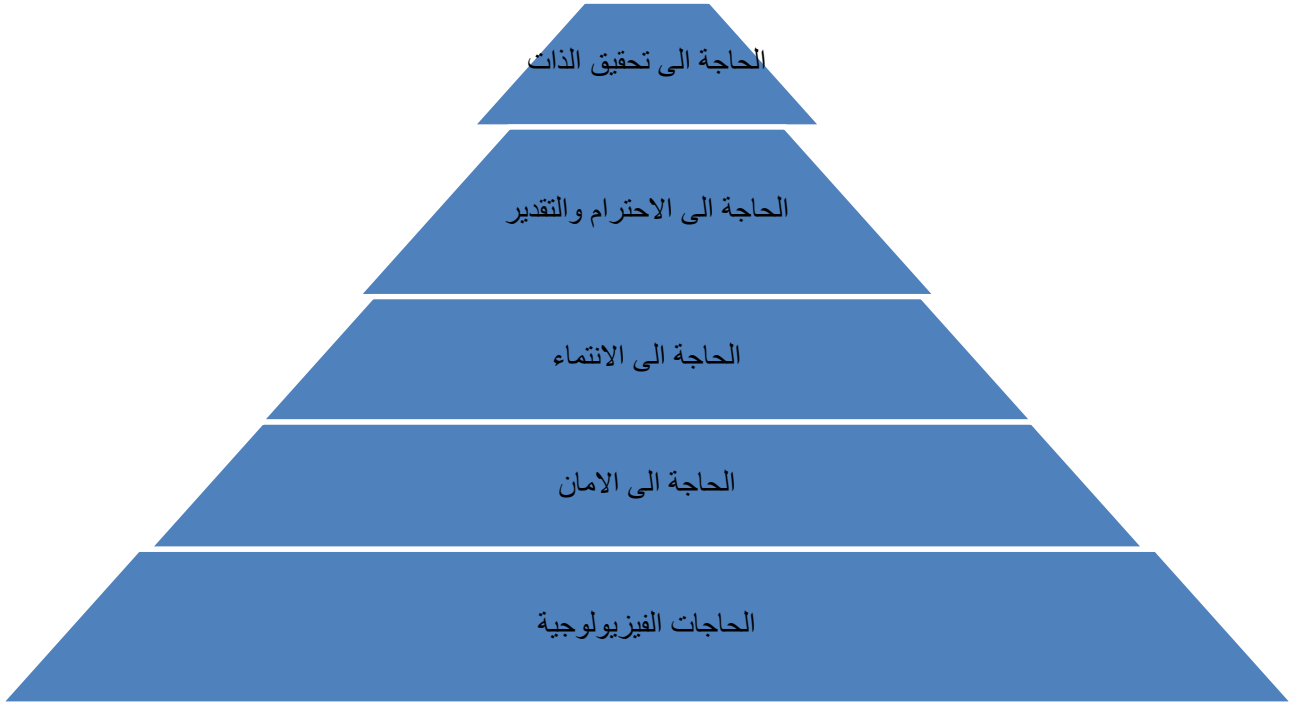
3- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات.²

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 ص:94.

² - عاطف جابر طه عبد الرحيم , مرجع سابق ص:94

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الشكل رقم (02) : تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو .



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، 2008 ، ص:70

ب - نظرية الحاجات لألدرفر وتفسير الرضا الوظيفي: (Alderfer)¹

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطورا لها، والتي قدمها ألدرفر عام 1972 والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي :

1- الحاجة للوجود: وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

2- الحاجة للانتماء: وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3- الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية ألدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما نصت إليه نظرية ماسلو.

ج - نظرية الحاجات الثلاثية (حاجات الإنجاز الثلاثية) تفسير الرضا الوظيفي :

¹ - صلاح مجد محسن العامري - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007 ، ص : 463.

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

قدم ماكلياند العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف الحاجات إلى ثلاث مجموعات :

1- الحاجة للإنجاز: تعكس رغبة الموظف في الإنجاز بأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي الرغبة في التميز.

2- الحاجة للقوة: وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

3- الحاجة للانتماء وهي الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

وعليه حسب نظرية ماكلياند، فإن الموظف الذي يتميز بان له دافع قوى للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا عن الموظف الذي يتميز بان لديه دافع ضعيف للانتماء.¹

ثانيا : نظرية العاملين فريدريك هرزبرج Twofactor theory :

لقد قدم فريدريك هرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.²

صاغ هرزبرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين.

الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.³

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية كالتالي:

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ - إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 396.

² - عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ نفس المرجع السابق، ص: 392 :

³ - جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي مجد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 208 :

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

أ- المجموعة الأولى: وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط التالية:

1- القدرة على إنجاز العمل.

2- وضوح مسؤولية الفرد من عمله وعن عمل الآخرين

3- الحصول على تقدير واحترام الآخرين.

4 فرص الترقية والتقدم في العمل.

5- اداء عمل ذو قيمة واهمية للمنظمة.

ب- المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية والتي يشكل توفرها منح لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:

1 -ظروف العمل المادية.

2-العلاقة بين الفرد وزملائه.

3-العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.

4-نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين للإدارة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات منها:¹

✓ التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.

✓ 2- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المنظمة.

✓ لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كيفية لحالة الرضا أو عدم الرضا.

¹ - صادق مُجّد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981 ، ص: 294

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

رغم كل الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين لهرزبيرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالا بين المدراء والباحثين.

ثالثا: نظرية القيمة: value theory

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فليل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.¹

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:²

أ- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

ب- بمقدار ما يحصل عليه بالنسبة لهذا العنصر .

ج- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريد وما يتحصل عليه فعلا فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه... إلخ، وكأن ما يحركه إلا العوائد، وما يشعر بالرضا إلا وجود تساوي بين ما يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك "أن كل عنصر ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي."

رابعا: نظرية (x-y) لدوغلاس ماغر يغور

قدم العالم النفسي الاجتماعي (ماغر يغور) وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية X و Y في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المشروعة.

وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين ووجد فئتين:

¹ - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 201 .

² - جيرالد جرنبرج، مرجع سابق ص: 209-210.

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

أ- الفئة الأولى :تطبيق X والتي تنظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل الا قليلا ، كذلك ينقصه الطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلا أن يكون قائدا وهذه الاخيرة تستند إلى ثلاث افتراضات أساسية عن الإنسان:

1 -الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.

2 -لابد من دفع العامل الى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأدية عمله بطريقة مرضية.

3 -الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤساؤه باستمرار، لا يرغب تحمل أي مسؤولية فهدفه الوحيد بحقيق الأمان ومن هنا فلا ينفع معه إلا أسلوب العصا والجزرة.¹

ب-الفئة الثانية : فتطبق نظرية Y التي تفترض أن الفرد العامل بطبيعته راغب في العمل، ويملك القدرة العالية والكفاءة في العمل، فهو مستعد لتحمل المسؤولية، ويكون متحمسا للقيادة ويسعي دائما لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة في هذه الحالة إلا توفير الظروف الملائمة لتفجير قدراته لتحقيق أهدافه، وتحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له لتوجيه أنشطته وتحمل مسؤوليته بنفسه.²

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:³

اولا:عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها :تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين) رؤساء أو مرؤوسين.

ثانيا:عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها :تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة

¹ - حامد العرفة :موسوعة الإدارة الحديثة والخوافز، الدار العربية للموسوعات، ج1 - 1980 ص:170

² - علي غربي :تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة 2004 ص:85-86

³ - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق , ص: 99-100.

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ)، والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنتاج، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

ثالثاً: عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

رابعاً: عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

خامساً: عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وفي نفس الاتجاه يرى باحث آخر أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا:

أ- العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأولى: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، وتمكين قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمل، والمؤهل، والخبرة.

الثانية: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

ب- العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

1- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل .

2- الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته.

ج- العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها اثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي

رغم اختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل. لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل ومحددات من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل ومن خلال هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي

المطلب الأول: الأجر و فرص الترقية

أولا: الأجر

أ-تعريف الأجر: يعرف الأجر على أنه " :الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني العقلاني الذي يبذله العامل في عمله.¹

ب- العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا نذكر منها (طومسن 1939 Thempson) و(ميلر 1941 Miller) , super (Handels man Bernett stewart , في امريكا وMarriott,denerly في إنجلترا.

فكل هذه الدراسات تؤكد على وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا عن العمل وفيما يلي سنعرض دراستين هامتين في هذا الجانب:²

فحسب Dyer وTherault 1976 في دراستهما حول الرضا عن الأجر من خلال عينات متكونة من مديريين أمريكيين وكنديين، وذلك باستعمال الراتب لمقياس JDI وقد أعطى أيضا للمديرين معلومات بشأن رواتبهم ومدخلاتهم الشخصية التي أتو بها للشركة مثل التدريب، الخبرة، الأداء،.... الخ والأسبقية التي يشعرون بها فيما يتعلق بعدد من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ من العوامل في القيام بالقرارات الخاصة بالرواتب، ودلت النتائج على أن أفضل عامل تنبؤ كان

¹ - منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار الشعب، القاهرة، 1976، ص: 113

² - عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص: 485.

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

مستوى الأجر، فكلما زاد الأفراد الذين يتقاضون رواتب أكثر، كانوا راضين عن أجورهم على عكس المديرين الذين لا يعيرون اهتماما للحياة المعيشية عند وضع القرارات المتعلقة بالأجر، كانوا أقل رضا عن رواتبهم، وهنا توجد علاقة ايجابية بين الأجر ومستوى المعيشة.

أما الدراسة الأخرى التي تخص هذا الجانب فهي دراسة Weiner 1980 حول الرضا عن الأجر المأخوذ من مقاييس MSQ ولقد جمع الباحث معلومات كمتغيرات مستقلة فيما يخص اتجاهات العمال حول تكوين النقابات، الغياب، دوران العمل، وبحساب معامل الارتباط التناهي لكل المتغيرات تبين أن:

العمال الأكثر رضا عن رواتبهم هم الأقل تفصيلا في اتجاهاتهم نحو تكوين النقابات، كما وجد أن العلاقة بين عدم الرضا والغياب علاقة ايجابية .

إلا أن هيرزبرغ 1959 يرى بأن الأجر لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من الاستيلاء على الفرد، بمعنى الأجر غير هام أهمية العناصر الأخرى، لكن يؤكدون أيضا على ضرورته لصد مشاعر الاستياء بتوفيره للحاجات الأساسية للعيش، فلذلك فإن الخطأ الذي وقع فيه هؤلاء هو اعتبارهم الأجر وسيلة لإشباع الحاجات البيولوجية لا غير، وكأن الإنسان لا تتحكم فيه إلا هذه الحاجات.¹

ج - أهمية الأجر:

يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية، ومتطلباتهم الاجتماعية.²

فالأجر إذن له اشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن والارتياح، كما يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته، بل انه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، وفضلا عن ذلك فان بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤدي في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا .

¹-أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص: 152.

²-شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994، ص: 35.

ثانيا: فرص الترقية :

أ- تعريف الترقية :

يمكن تعريف الترقية على انها:

انتقال الموظف إلى أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب، وتحسن في المركز الاجتماعي.

أو هي " انتقال الموظف في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زياد في صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب والإمكانات."

ب- نظم الترقية:

إن استناد نظم الترقية إلى أسس وأساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل، وعلى العموم هنالك ثلاث أنظمة للترقية هي:¹

1- الترقية بالأقدمية:

وهي الترقية إلى الوظيفة الشاغرة، تكون من نصيب الموظف صاحب الخدمة الأطول في الوظيفة الحالية، أو في المنظمة دون النظر إلى قدراته.

2- الترقية بالجدارة:

تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية.

3- الترقية بالأقدمية والجدارة:

يجمع بين النوعين السابقين الذكر ولهذا النظام عدة مزايا نذكرها فيما يلي:

✓ -يساعد المنظمة في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

✓ -يحفز الموظفين إلى الاستمرار في الخدمة كما يحفزهم إلى الأداء الجيد.

✓ يحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية.

¹-عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط 02، دار الهدى، الجزائر، 1994، ص24 :

✓ يجد من التحيز والمحابات والمؤثرات الشخصية.

✓ -تقدير الموظفين أصحاب الخبرات الطويلة.

ونستنتج مما تقدم أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف لما تقدم له من امتيازات مادية ومعنوية إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون مبنية على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا ايجابيا، يحقق الموظفين من خلاله الرضا الوظيفي.

ج -علاقة الترقية بالرضا الوظيفي:

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته للترقية كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلا كلما زاد رضاه.¹

وخلاصة القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها، ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كبيرا، لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص للترقية، وأن تسعى لجعل الطموح العمال واقعيًا، حتى تتمكن من تحقيق رضاهم.

المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية والشخصية

أولا : العوامل الاجتماعية

يمكن أن نلخصها في العوامل التالية:

أ - **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه، أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فالمنافع

¹- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 147 :

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الناجمة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية.¹

إذن إن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله، فالرفقة أو الصحبة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيرا من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمال، كما لا يمكن إنكار تأثير ظاهرة عدم الترابط بين جماعة العمل ودورها في إحداث عدم الرضا عن العمل.²

ب - الثقافة العمالية:

يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات، تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمعطيات والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي نشاطهم النقابي وعلاقتهم بالمجتمع القومي والدولي.³

وفي سبر للآراء قام به الدكتور عبد العزيز رأسمال حول تقييم العمل والرضا عنه من خلال المستوى الثقافي، حيث توصل إلى أن أهم مؤشر يستحوذ على اهتمام العمال هو التنظيم الأحسن بنسبة 72.59 % وهو ما اعتبره الباحث مؤشرا يدل على النضج السياسي للعمال.⁴

ج - الاتصالات في العمل (الاتصال التنظيمي): يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المنظمة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل، وانعزال أفرادها مشاكلهم الخاصة وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.⁵

د - نمط الإشراف:

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 156

² - عبد المنعم عبد الحفي، علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1984، ص 173 ::

³ - محمود عبد المولي، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984، ص 154 :

⁴ - عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 152 :

⁵ - محمود عبد المولي، مرجع سابق، ص: 158

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

إن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرف والعمال تلعب الدور الكبير في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء.

بحيث تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الأشراف والرضا الوظيفي. فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي أجريت بجامعة أوهايو على نمط الإشراف السائد بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل:

1 - الاهتمام الشخصي بهم وذلك بتحسين العلاقة بينه وبين العمال .

2 - اهتمام وتفهم المشرف بكل القضايا ومشاكل العمال، وخاصة عند صدور الأخطاء في الأداء.

أما إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، إذ يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير، فإن هذا ينقص رضاهم، أي أنه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فإن المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند معرفة حاجتهم ومشاعرهم في العمل.¹

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين على العوامل التالية:

- ✓ - الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها.
- ✓ - الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.
- ✓ - تفويض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية.

✓ وعموماً فإن نمط الإشراف الجيد لا بد أن يراعي:

- ✓ - كسب ولاء المرؤوسين
- ✓ - التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين
- ✓ - الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- ✓ - المقدرة على فهم الآخرين ومعالجة سلبياتهم.
- ✓ - إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ - التنسيق في إصدار الأوامر.

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص : 155-156

✓ -الإمام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه.

ثانيا: العوامل الشخصية

هناك عدة أسباب شخصية تتعلق بالسمات الفردية للموظف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي أو عدمه (الاستياء) لدى الفرد يمكن أن نوجزها في العناصر التالية :السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، مستوى الطموح، المنطقة السكنية...الخ وهي كالتالي:¹

أ -السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرجال، وبالتالي فالعمال الأكثر استياء من عملهم هم العمال الأصغر سنا، وأن الأكبر سنا هم الأكثر رضا.

ب-الجنس: إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما، لقد أشار كل من Hulin وSmith 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما لطبيعة التعليم والراتب ومدة الخدمة، وعلى حساب هذه الدراسة إذا ما تحكمتنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساوي، ولقد أكد هذا الرأي York وSauser 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدوا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا.

ج -المستوى التعليمي:

تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، ونتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا والاستياء.

د -الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية

كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسيا، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لانجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري.

¹ - بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 64-65

إن للعوامل السابقة الذكر علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله، فهي عند كونها مناسبة تحقق راحته وشعوره بالسعادة، وبالتالي الرضا عن عمله، وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره وملله وبالتالي عدم رضاه.

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بالعمل والعوامل الفيزيائية

أولاً: العوامل المرتبطة بالعمل

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالعمل في حد ذاته، والتي لها الدور في تحديد الرضا عن العمل لدى العامل وهذه العوامل هي:¹

أ - ساعات العمل:

يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوروبية، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، وتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. ولقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة. كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.

ب - محتوى العمل: لم تظهر الدراسات في مجال محتوى العمل وتأثيره على الرضا الأفراد إلا حديثاً، أي حتى ظهور دراسة - هيرزبرغ - والتي ركزت على المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل وهي فرص الانجاز، الترقية، طبيعة أنشطة العمل، تقدير الآخرين لأداء الفرد، وهذه المتغيرات هي التي لها تأثير على رضا الأفراد. لكن في الواقع هنالك عوامل فرعية تدخل في هذا الإطار، والتي تزيد أو تخفض من درجة الرضا عن العمل.²

ج - درجة تنوع المهام :

¹ - محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص 154 :

² - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 152-153

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا عند العمال، وذلك لما يحققه التنوع من قلة تكرار المهام وهذا يقلل من الملل، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العمال ذوي مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهام المتكررة.

د - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد :

يمكن القول بأنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، حيث يفترض فروم 1964 أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل، وفي اختيار السرعة التي تؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل. وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل، أو فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد، فلا يأخذ في الاعتبار اختلاف هؤلاء الأفراد 1932 Vitels وبالتالي فهو يخلق مشكلات تكييف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم.

هـ - استخدام الفرد لقدراته

فكلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل وعمما يقدمه من مجهود، ولقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من " بروفي - 1959 - فروم 1962 - كورنهورس 1964 وحسب تصور ماسلوا فان استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات.

و - خبرات النجاح والفشل

فبالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، فان لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته، بمعنى كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل، والعكس بالنسبة للفشل، ويمكن أن نتحدث هنا عن مستوى الطموح، فكلما حقق له عمله مستوى معين من طموحاته، كلما تحركت لديه مشاعر السعادة والرضا.

ثانيا: العوامل الفيزيائية

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله، واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه. إذن فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

في ظلها الفرد، وتؤثر عليه سلبا أو إيجابا، وينعكس ذلك على سلوكه، وعلى أدائه وعن رضاه أو عدم رضاه عن محيط عمله .

وأهم ظروف ومناخ العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين ما يلي :

أ-الإضاءة.

ب-الضوضاء.

ج- تلوث الهواء الداخلي .

إذن فالظروف الفيزيائية الجيدة تساهم في خلق رضا العمال عن أعمالهم، فبقدر ما تتحسن هذه الظروف بقدر ما يزداد حماس الفرد للعمل لبذل جهود مكثفة في أدائه لعمله.

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحسين فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، غير أنه تتجسد حالة الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمريض، الإضرابات، الغياب، كثرة الإصابات والشكاوي.

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج والمردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا وهما المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

أولاً: المقاييس الموضوعية: هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى، نسبة أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو حياتهم المنزلية والخاصة.

والمعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان وتبدها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو الخلق والإبداع والإنتاج والابتكار، الذي يحتاج لدرجة من صفاء الذهن وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف الطارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل: المرض والحوادث والظروف العائلية، وغيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس الغياب.¹

إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1968 وتحسب معدل الغياب كالتالي:²

¹ - محمودية شهيرة - الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية،

فرع التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 41 - 42

² - أحمد صقر عاشور - إدارة الموارد البشرية العامة - دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص: 405

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

مجموع أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = 100 \times \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد ايام العمل} \times \text{متوسط عددالأفراد}}$$

عدد ايام العمل × متوسط عددالأفراد

حيث:

1- مجموع أيام الغياب للأفراد العاملين: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

2- عدد أيام العمل: يمثل عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

ب- ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائها في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله وحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالاتي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = 100 \times \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الخدمة}}$$

مجموع عدد الأفراد في منتصف الخدمة

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها في ذلك شأن معدلات الغياب، تقتصر وظيفتها على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل اسبابها او وسائل علاجها، ولكن يبقى هذا السبب غير كافي ينصح في هذه الحالات جمع بيانات أكثر تفضيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعت له لاتخاذ القرار، ولعل جمع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.¹

¹ - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ج- معدل الأمن والسلامة المهنية: تحسب معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

ثانيا: المقاييس الذاتية: لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

أ- طريقة ليكارت likert : يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشمل الإجابات ما يلي:

1- أوافق بشدة

2- أوافق

3- لم أقرر

4- لا أوافق

5- أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في إخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء.¹

وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:²

✓ تعتبر طريقة ليكارت سهلة نظرا لانها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

✓ إن طريقة (ليكارت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدد درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

¹ - محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص43

² - محمد عمر الطنوبي -قراءات في علم النفس الاجتماعي -مكتبة المعارف الحديثة، مصر 1999 ، صص 122- 123

✓ إن الفرد في طريقة ليكرت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقاييس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.

ب- طريقة هرزبرغ Herzberg :

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوصين والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:¹

1-الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدتها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسبب في وجود هذه المشاعر لديه.

2-الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا لإحساس .

ج- طريقة تورستون Thurstone وضع كل من chave et thurstone عددا من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى 11 قسما أو فئة، بحيث توضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11)، والعبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (6) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (1) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم .

وهذا يضمن أن المقياس سوف يكون اقل تشددا، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة

من العبارات، وكذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة التشتت مما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص43

المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحددوا وزن كل عبارة من العبارات.¹

د- طريقة جثمان **guttman**:

حاول نشاء مقياس تجميعي متدرج، يحقق فيه شرطا هاما هو انه وافق الفرد على عبارة معينة فيه، فمعناه أنه وافق على العبارات التي هي إذا أدى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها، ويلاحظ أن هذا المقياس يصلح فقط لقياس الاتجاهات التي يمكن أن توضع فيها عبارات قابلة للتدرج أو التدرج، بحيث يتحقق الشرط الأساسي الذي وضعه **guttman** وهذا الشرط نفسه جعل استخدام هذه الطريقة قياس الاتجاهات النفسية محدودة نسبيا و من الملاحظ ان هناك حالات خاصة يتعذر فيها المفحوص نفسه أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري، وفي هذه الحالة يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهات المفحوص اللاشعورية ودوافعه المكبوتة.²

هـ - طريقة أوزجود **osgood** :

يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. و فيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:

¹ - محمودية شهيرة، مرجع سابق، ص 45، 44

² - محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص : 123-124

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

ممل								مشير
	1	2	3	4	5	6	7	

مشير للإحباط								مشبع
--------------	--	--	--	--	--	--	--	------

	1	2	3	4	5	6	7	
تافه								مهم
	1	2	3	4	5	6	7	

وتجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف،... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد واتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويلى هذا اختبار المقياس على عينة الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقياس.¹

¹ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ص 414-415

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي:

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمنظمة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمنظمات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (كالتدريب و تأهيل الأفراد الجدد) إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:¹

أولاً: ارتفاع التكاليف جراء محاولة المنظمة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

ثانياً: ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المنظمة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

أ- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

ب- تدهور الإنتاجية.

ج- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

د- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المنظمة.

ونظراً لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.²

1- التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من

¹ زين الدين ضياف - السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس والتنظيم، فرع علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 2002، ص 77

² بلخيري سهام - أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة البويرة، 2012، ص 53-57

خلال التردد المستمر على عيادة المنظمة ، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل العمل والملل من الظروف المحيطة به.

2- كثرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفها لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

3- الإضراب: مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية(علاقة العمل، العلاقات الإنسانية.) لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمنظمة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى المزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المنظمة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو سوء ظروف العمل... إلخ وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد و المنظمة معا.

4- اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المنظمة يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم و تعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المنظمة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنًا والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع ألا يرغب في ترك الخدمة بالمنظمة ، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الإنسحاب من العمل، فالإنسحاب واحد، والأسباب متعددة، فأبي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر إنسحاباً عنه.

5- الحوادث والإصابات: تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي إنعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب من التعرض إلى الإصابات عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد ذلك بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فر وم يذ كر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس، فتعرض الفرد للإصابة يجعله غير راض عن عمله، وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، وتعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

المطلب الثالث: معوقات قياس الرضا الوظيفي:

في الواقع هناك ثلاثة اعتراضات تثار ضد قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة وأولها هو كون محاولة الكشف عما يفكر فيه العامل إنما هو علامة ضعف، وأن صاحب العمل الكفاء الذي يسيطر على رجاله لا يحتاج إلى أن يشغل باله بهذا الأمر ، والرد على هذا الاعتراض هو أن الضبط المبني على الخوف والنظام الاستبدادي يدل على العجز ونقص في احترام كرامة الإنسان، على عكس النمط الأخر من الضبط وهو السيطرة الشرعية المبينة على التعاون، وهذه تحتاج إلى معلومات حول تفكير الآخرين. وانه خطأ تام في فهم مقاييس الاتجاهات أن نفترض أنها تطبق لهدف تدليل العمال واجابتهم الى كل ما يريدون، فكل ما تفعله هذه المقاييس هو إشارة إلى الشكاوي الحقيقية التي تنبني على وقائع موضوعية تحتاج إلى علاج أو الشكاوي

الفصل الاول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

التي تنبني على سوء الفهم المتبادل والتي يمكن أن تعالج بالمناقشة والإيضاح فالقياس إذن هو وسيلة للكشف عن مجال التوتر في المؤسسة.

والاعتراض الثاني هو أن مثل هذه القياسات غير ضرورية لأن الإدارة تعلم مسبقا ما يفكر فيه العمال وما يشعرون به ، وهذا الاعتقاد شائع جدا (ولا يصدق إلا نادرا) حتى أنه يمكن أن يدرج دائما في مجموعة "الأقوال المأثورة". وقد عرض "بنج" (Benge) حالة مصنع نسيج؛ حيث أكد له مدير الإدارة أن المصنع "عائلة واحدة كبيرة وسعيدة"، حتى أنه كان يعرف كل موظف باسمه الأول، وأنه قريب جدا من الصورة حتى أنه استطاع أن يشرف تماما على الموقف، وبعد أسبوعين، قام العمال بإضراب خربوا فيه الآلات تخريبا جسيما، وعطلوا العمل الجاري، وقد أغلق المصنع ولم يفتح بعد ذلك. في الحقيقة، أنه مهما كان لرجال الإدارة من معرفة، فمن الصعب جدا أن تكون لهم أي معرفة حقيقية بما يفكر فيه العمال.

أما الاعتراض الثالث على مقياس الاتجاهات هو ميلها إلى الاتجاه العلمي، أي أنها قد تكون غير مضبوطة: أولا، لأن العمال قد يخافون الإجابة عن الأسئلة بأمانة لأن الآراء قد لا ترتبط بالأفعال، في الحالة الأولى فإن الخوف مرتبط بكيفية تطبيق الاستقصاء، ولكن مثل الظاهرة قد لا تميل للبروز في حالة الاستغناء عن الأسماء. أما في الحالة الثانية فقد بحثها الكثير من السيكولوجيون، وقاموا بربط نتائج مثل هذه المقاييس بأفعال المستجوبين، وبرهنت كل البحوث على أن المقاييس دقيقة بحق.¹

¹ - عبد الرحمن عزيزو-الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم - جامعة بسكرة-2015- ص:83-84

الخلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، فمن خلاله قدمنا تعاريف متباينة للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين والعلماء، حيث بينت أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له، كما أن له خصائص متباينة قد يختلف من فرد لآخر، لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد، والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف، المؤسسة، المجتمع، وكذا أنواعه.

كما رأينا في هذا الفصل عدة نظريات فسرت الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين لهزبرغ، نظرية القيمة وغيرها من النظريات، والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الأجر، الترقية، الخ..... الخ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى محددات الرضا الوظيفي و التي لها دور كبير في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين كالأجر فرص الترقية ، ساعات العمل، العوامل الفيزيائية ... الخ.

إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي، لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، وأهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل ترك الخدمة، معدل الغياب، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة وتحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل ومعالجته .

الفصل الثاني

علاقة الرضا الوظيفي

بتعزيز عملية الإبداع

التنظيمي في

المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطوير المنظمات وبقائها، ووسيلة للتطوير الإداري والإنتاجي الهادف إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، حيث أصبح الإبداع سمة مميزة للمنظمات المعاصرة كونه يقدم لها حلولاً مثالية في عالم يعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى توفير قدرات إستثنائية قادرة على مواجهة هذه التغيرات، وفي هذه الحالة أصبح تشجيع الإبداع مهمة أساسية في المنظمات الحديثة، وذلك من خلال توفير مناخ يساعد جميع العاملين على إبداء آرائهم وأفكارهم ويتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات مما يرفع من الروح المعنوية لهم وبالتالي زيادة مساهمتهم في تطوير المنظمة، وهذا ما سوف نحاول التعرف عليه بنوع من التفصيل هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع في المؤسسة .

المبحث الثاني: مراحل عملية الإبداع ومعوقاته.

المبحث الثالث: أهمية الرضا الوظيفي في تعزيز أنشطة الإبداع لدى العاملين .

المبحث الأول: ماهية الإبداع في المؤسسة.

يعتبر الإبداع التنظيمي المحرك الأساسي للمنظمة، فمن خلاله تستطيع أن تكون هي الرائدة في بيئة الأعمال لذا فإن المنظمات تسعى إلى إيجاد أفكار وطرق وأساليب جديدة تختلف عن الأساليب القديمة في إنتاج وتقديم خدماتها ومنتجاتها وأساليب الإدارة وغيرها حتى تتميز عن غيرها من المنظمات وهذا ماسيتم التطرق اليه التطرق في هذا المبحث من خلال مفهوم الإبداع التنظيمي ، أهمية الإبداع وخصائصه ، : أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته .

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، حيث تعددت تعريفات الإبداع وفقاً لآراء المهتمين له وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعاريف، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون ومن بين هذه التعاريف نجد:

اولا- تعريف الإبداع :

هناك مجموعة من التعاريف التي تعرضت للإبداع ومنها:

التعريف الأول: عرف بأنه " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها." ¹

التعريف الثاني: " الإبداع هو ا فكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية." ²

التعريف الثالث: وجاء في الموسوعة الفلسفية تعريف الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم و الفنون و الآداب، أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه

¹-زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، أيام 8 و 9 مارس 2005، ص260

²-ميلود زيد الخير و عبد القادر بن رطال، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص:06

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.¹

و قد قدم جروان تعريفا شاملا حيث ينص على أن:

"الإبداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجات أصيلة و مفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"².

ويعرف تورانس Torrance وهو أحد الرواد الأوائل من الباحثين في مجال قياس الإبداع و تدريب الإبداع:

"الإبداع عملية تحسس للمشكلات و الوعي بمواطن الضعف و الثغرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات، والبحث عن الحلول و التنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل أو توصيل النتائج للآخرين".

من خلال ما سبق، يمكننا أن نستنتج أنه لا يوجد تعريفا محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، لذلك يمكن إعطاء مفهومنا معينا للإبداع بأنه مجموعة من العمليات تهدف من خلالها المؤسسة إلى إيجاد وتطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة، طرائق الإنتاج التنظيم والتسويق داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة.

حيث يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.

ب- لا بد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة العمل، إدارة المؤسسة ككل) حتى ولو يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.

ج- الإبداع قدرة عقلية يمكن أن تكتسب على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.

د- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة المؤسسة، يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثره وفوائده.

¹ -دفتحي عبد الرحمن جروان-الإبداع مفهومه, تدريبيه-دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2002-ص 18

² -دفتحي عبد الرحمن جروان-, نفس المرجع ص:22

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

ثانيا- الإبداع وبعض المصطلحات المرتبطة به :

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، والآخرين يرون عكس ذلك ومحاولة إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها بالإبداع في النقاط التالية:

أ- الفرق بين الإبداع والابتكار تطرق الباحثون والكتاب والدارسون والمعنيون بشؤون الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته للإبداع وميز بعضهم بينه وبين الابتكار، وإن كثير من الباحثين يرى أنه لا فرق أحيانا بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدلان على معنى واحد الحقيقة أن هناك فرقا بين الإبداع والابتكار من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار نجد أن:

الابتكار: إنتاج جديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه الحالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج سواء للمستهلك أم النفع العام للمجتمع، وهو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من الأشخاص ويعد من العمليات التفاعلية.

الإبداع: يعني إيجاد شيء جديد شريطة أن يتصف بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية التي لها نظرة عامة تجذب إليها نظرة المشاهدة، ولهذا نجد أن الإبداع تصرف شخصي وفردى مصدره عقل الإنسان وتسمى بالعملية الإدراكية. الجدول رقم(01): يمثل الفرق بين الإبداع والابتكار

البيان	الإبداع	الابتكار
المحاولة	جماعية	فردية
العملية	مستمرة/ طويلة	متقطعة /خطية
الأثر	قابلة للقياس /مؤكدة	غير قابل للقياس محتمل
التكوين	استعمال الوسائل الاستراتيجية	التعلم والتمهين على الطرق الابتكارية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير الاجتماعات
نوع التفكير	تقارب الأفكار وإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشبعها
دور المسؤول	التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير

المصدر: رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمّ محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 41 .

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الإبداع هو عملية يتدخل فيها عدد من المتعاملين، وأما الابتكار هو تصرف فردي مصدره عقل الفرد نفسه.

ب- الفرق بين الإبداع والتغيير : في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، وهو يساهم في الرفع من قدرة المؤسسة على التعلم والإبداع، لكن لا بد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي والتي تمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.¹

ج- الفرق بين الإبداع والاختراع : يتسع مفهوم الإبداع ليشمل كل من الابتكار والاختراع، إذ يستخدم الاختراع والابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة، ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، حيث يشير الاختراع التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات، وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، بينما يعني الابتكار عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية إي التطبيق العملي للإبداع.²

ويعد الاختراع التقنية الجديدة التي تم التوصل إليها بعد عملية مكثفة من البحث والتطوير فهو إنشاء اصطناعي، حيث يعني خلق شيء جديد لم يكن من قبل ولقد عرفت قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية wipo الاختراع على أنه الفكرة التي يتوصل إليها المخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة، فهو جزء من عملية الإبداع والإبداع اختراع في مرحلة التطبيق، لأن الاختراع يؤدي بالفكرة التي تتميز بالأصالة إلى التنفيذ) النموذج الأولي للمنتج prototyp من خلال خطط ونماذج ترتبط بالتكنولوجيا على ابتكار عند حصول المستهلك أو المستعمل بشكل عام عليه، وعليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الاختراع، لان الحصول على اختراع ما ينطلق من فكرة واكتشاف معين (إبداع)، ويمكن اعتبار اختراع ما ابتكارا فقط في حال تطبيق الاختراعات وتحقيق النجاح في السوق.

¹ - زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سابق، ص26

² - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 75

المطلب الثاني: أهمية الإبداع وخصائصه

أولاً: أهمية الإبداع: تنبثق أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسل وب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، فضلاً عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغيرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية:

أ- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.

ب- زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال :

1- السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية.

2- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية.

ج-زيادة فاعلية الاتصالات.

د-نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن أن تكون قائد للسوق.

هـ-زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.

و-تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التلف والعدم والمعيب والمرفوض.

ر-تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.

ط-تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام.

كما يمكن تلخيص أهمية الإبداع التنظيمي في العناصر التالية:¹

1-دورة حياة أفضل للمنظمة والمنتجات ولذلك يجب على المنظمة أن تتعلم كيف تجذب أو تربى مبدعين.

2-تنمية أفكار الأفراد (الاستماع إلى أفكارهم، البحث عنها، التفكير فيها ونشرها).

¹ - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص ص 321 - 322

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

- 3- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
 - 4- تعظيم الربحية، إن الخطوة الأولى لدى أي شركة في عملية الإبداع هي الاستعانة بأحسن الموجودين وهذا ما يسمح للشركة بالحفاظ على بنية تزخر بالإبداع والنشاط الفكري.
 - 5- تنمية كوادر إدارية متميزة.
 - 6- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين.¹
 - 7- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
 - 8- تحسين خدمات التنظيم بما تعود بالنفع على التنظيم والفرد.
 - 9- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - 10- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - 11- حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل وأيضاً التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- وعليه فإن الإبداع هو أمر حيوي وحاسم لأية منظمة ويجب أن يتم النظر إليه من منظور إستراتيجي فيها، ويجب أن يوضع على سلم أولويات الإدارة العليا وأن يحظى بالدعم الكامل منها نظراً لقدرته على التأثير على بقاء المنظمة ونموها وإستمراريتها، خاصة على المدى البعيد.²

ثانياً: خصائص الإبداع :

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع التنظيمي نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبالتالي فإن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

¹ - توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008 ص: 15

² - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 6-7.

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي:¹

أ- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

ب- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

ج- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

د- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

هـ- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

و- هيكل الإبداع يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

أولا: أنواع الإبداع التنظيمي

باعتبار أن الإبداع يمثل جهود مبدولة من قبل المنظمة ضمن إطار برامج هادفة لتطوير السلع والخدمات أو تحسين لها أو استحداث استخدامات جديدة، فإنه يمكن القول أن هذا الإبداع يمكن أن يصنف وفق معايير عديدة إلى أنواع مختلفة كالآتي:

أ - أنواع الإبداع وفقا لاستعماله والغرض منه :

¹ - بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص ص 48- 49

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

1- إبداع المنتج: ويظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.¹

2- إبداع العملية: وهو عبارة عن إدخال طريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة داخل المؤسسة، يعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.²

ب - الإبداع وفقا لمجاله : حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما:

1- الإبداع الإداري: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

2- الإبداع التكنولوجي: يقصد بالإبداع التكنولوجي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وذا أساليب الإنتاج، ويعني ذلك أن الإبداعات التكنولوجية تتمثل أساسا في طرح منتجات جديدة، أو تعديل تلك القائمة، أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية، أو إدخال تحسينات.³

ج - أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو المدى التأثير

1- الإبداع الجزئي: يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة فالتحسين الذي يحدثه على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم وذو فائدة كبيرة للمؤسسة ويتميز بالاستمرارية.

2- الإبداع النافذ: يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات علمية جديدة ويتميز أنه يحدث على فترات متباعدة.⁴

ثانيا: مستويات الإبداع التنظيمي : هناك ثلاثة مستويات للإبداع تتمثل في الآتي:

¹ -Michel Robert, Merce Devaux, **Stratégie pour innover**, dunod paris, 1996, P18.

² -Gille Rotman, **L'innovation technologique dans l'industrie**, N168, Décembre2002, P2.

³ -عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 29 ، العدد الثالث، 2013 ، ص 208

⁴ -بن الندير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، العدد 4 ديسمبر، 2010 ص:229

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

أ - الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة....)، واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة وتتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة هذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية:

1- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

2- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

3- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد تقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

4- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأني هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:¹

✓ جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

✓ تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

✓ تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

✓ انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

✓ عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر، ص:07

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

✓ حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه، أو التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع التنظيمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.

وتمتاز عملية الإبداع في المنظمة بمجموعة من العوامل التي يمكن تركيزها في أربعة مجموعات:¹

1- القادة: تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمنظمة ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية.

إن جل الدراسات تؤكد أن المنظمات التي على رأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية المهنية، الإدارية والسلوكية) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر.

2- الهيكل التنظيمي: تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المنظمة، يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المنظمة أو هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل.

3- المناخ التنظيمي والثقافة: يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام أكثر فأكثر على ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية وأصبح شيئا مؤكداً عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشتمل على التغيير الثقافي.

تجدر الإشارة إلى غياب نموذج ثقافي موحد مشجع للإبداع وذلك لأنه لا توجد ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع أفراد المنظمة، فالمنظمات الكبيرة تتواجد بها سلسلة من الثقافات الفرعية تكون متباينة الانسجام مع ثقافة وقيم المنظمة ككل، كذلك فمن المهم التأكد من الإلمام بجميع خصوصيات الثقافات الفرعية قبل تحديد معالم للإبداع.

4- المحيط: بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المنظمة على الإبداع، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول شبكات رسمية وغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي).

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، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011 ص: 12-13

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 394

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين وغم الفشل.
- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ✓ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ الشدة واللين معا.

المبحث الثاني: مراحل عملية الإبداع ومعوقاته.

حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد من أن تواكب تطور الفكر وانفتاحه وتهدئته، وتكامل الأساليب وسموها وأيضا نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى تعددت محاولات الباحثين منذ العصور القديمة من اجل فهم الظاهرة الإبداعية لكن فهم هذه الظاهرة وتفسيرها ظل غامضا وملئاً بالألغاز وعدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث والتجريب فقد اختلف الكتاب والباحثين في وضع مراحل عملية الإبداع .

سوف نتطرق في هذا المبحث لمراحل عملية الإبداع وطرق تشجيعه ومعوقاته.

المطلب الاول: مراحل عملية الإبداع

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضج العقلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته و صحته.

و حسب دوبراين A.J.Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:¹

اولا: إيجاد المشكلة : حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.

ثانيا: الانغمار Immersion: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب

و يجمع المعلومات ذات العلاقة و يكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

ثالثا: الحضانة Incubation: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي في نشاط

و تدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط و هذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة و بينما المشكلة تنضج بحدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.

رابعا: التبصر Insight: و هو ما يعرف بالحس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

¹ - د- نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر ط1-2003 عمان الاردن -ص:38

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

و في ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي و هو نتيجة لأربعة مراحل هي:¹

1- مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها و الظروف المحيطة بها و الأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها.

2- التفكير العميق: و هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها و دراسة الأفكار و الإفتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

3- التأمل: و يمثل إختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

4- التحقيق: و هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة و تكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل و ضع الفكرة موضع التنفيذ. ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع و التسلسل ذاته التي أشار إليها الباحثون، حيث عرض الباحث موريس شتاين Stien مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:²

✓ **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

✓ **فحص الفرضيات:** و ذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

✓ **عرض النتائج:** و نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد و التحضير، و إعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها و تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة و الدراسة و التي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة و متشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة .

¹ - سليم بطرس جلدة ,زيد منير عبوي- إدارة الابداع والابتكار - داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ,الاردن- ط1 -2006-ص:44

² - د-فتحي عبد الرحمن جروان, مرجع سابق ص:142

كذلك هناك من يرى بأن الإبداع يمر بالمراحل التالية:¹

- ✓ **مرحلة التصور:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
- ✓ **مرحلة تكوين الفكرة:** تعد هذه المرحلة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المراحل المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- ✓ **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فأن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.
- ✓ **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فأن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- ✓ **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق.
- ✓ **مرحلة الاستعمال أو الانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

¹ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 289- 291

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

المطلب الثاني: طرق تشجيع الإبداع في المنظمة

أولاً: تدريب العاملين على الإبداع:

إن تحول أي مؤسسة كبرى يبدأ بالتعليم والانساق والقدرة على الإنتاج والتناجح، و الهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التألف مع عملية الإبداع و تدعيم قدراتهم و توجيه قدرتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة و الأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث و الأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية، و يمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مريحة وعرض أهداف التعليم عليهم و لإعطائهم المزيد من الحرية، و يجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.

كما يجب على المؤسسة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع و قياس فعالية التدريب بناء على عدد الإبداعات و حجمها و التأثير المالي.

ثانياً: التقدير و الإثابة :

يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات و الإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي و إنشغال كل فرد بالإبداع .

و لتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، و عندما يصبح الإبداع و المخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولي إجراءات تقدير و إثابة المبدعين ، و يمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة "شكرا" أو من خلال عمل مأمدة أو إعلان في جريدة محلية أو على حوافز مادية أو غيرها بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

ثالثاً: القيام بمبادرة إبداعية

: يبدأ الإبداع بإستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، و عملية استيعاب مقترحات و أفكار العاملين تظل متواجدة لفترة طويلة، و مع ذلك فإن إعدادها و نجاحها لا يزال غير مرض لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها و

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

أهميتها في تحسين نمو المؤسسة و زيادة أرباحها و عدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، و الأهم من ذلك كله لا بد من تضمين الإبداع في تخطيط و رصد العمل .

وإن أول خطوة لدفع التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار عالية الجودة يخلق انطبعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد - بين الحين والآخر - يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، و تحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.¹

رابعاً: غرف الإبداع:

إن غرفة الإبداع هي صورة مصغرة من العالم الأكبر - وهي النواة الثقافية الصغرى لثقافة المؤسسة الكبرى- فما يحدث داخل المؤسسة لابد أن يطابق لما يحدث داخل غرفة الإبداع، حيث خصصت بعض المؤسسات مثل مؤسسة مختبرات بيل *laboratoire Bell* الشهيرة بموهبتها الإبداعية و ريادتها في المنتجات الإبداعية مثل هذه الغرف في جوهر تسهيلاتهما بحيث تتيح غرفة الإبداع بيئة أو مناخا ووسائل و منيرات تساعد على إطلاق العنان للمواهب الإبداعية بين الأفراد للبحث عن إبداع أفضل الحلول للمشكلات المؤسسية حيث تتيح غرفة الإبداع الفرصة للقول "إننا نفعل شيئا مختلفا في هذا المكان (غرفة الإبداع) فنحن نؤدي عملا و نجرب و نتشارك و نعمل كفرد واحد، و إننا جميعا نعمل في نفس الطريق و بذلك نتعلم كيف نعمل كفرد واحد، كما نتعلم كيف نحفز خيالنا" .

كما تعد غرف الإبداع طريقة متميزة لخلق توجه فكري إبداعي، حيث داخل هذه الغرف يمكن تعليم و تحفيز و ممارسة السلوكيات و الإجراءات الإبداعية المرغوب فيها، حيث تشمل غرف الإبداع ثلاثة عناصر أساسية التعليم و التحفيز و التجريب.²

أ- التعليم:

1- تعليم السلوكيات و التوجه الفكري و أدوات الإبداع: توفر مختبرات بيل ما يربو على 100 دورة دراسة مختلفة تساعد على ربط تعلم و ممارسة التوجه الفكري الجديد و أدوات الإبداع ، تضم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي و مظاهرات التفكير الست - التي ابتكرها إدوارد دويونو - و دورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط و العاطفة".

¹ - برافين جويتا ترجمة د.احمد المغربي - الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين- دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة- مصر-2008 ص:209-210

² - برافين جويتا ترجمة د.احمد المغربي-مصدر سابق - ص:181-182

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

2- تبني الإتصال و الإلقاح التهجيني Cross-pollination: لاحظ مصرف لاسال Lasalle فرع شيكاغو أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به لذا فقد قام بمبادرة إنشاء "مركز الأفكار" The idea Center من أجل جمع الأفكار و العمل بها، و أصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرف هذا الفرع لتشجيع قدرة المواطنين على الإبداع بتطبيق الأفكار التي يتم رفعها إلى المركز مع وضع قواعد للإثابة، و قد أحدثت أفكار العاملين تطويرات و تحسينات عديدة في المنتجات و العمليات لكل من المؤسسة و العملاء كما أدى التعامل مع الأفكار المختلفة إلى تحويلات جذرية تمهد السبيل إلى اكتساب المزيد من الأفكار و الحماس و العمل المتميز.

3- تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق: تشجع مؤسسة إديو Ideo وهي مؤسسة للتصميمات موجودة بكاليفورنيا فرق العاملين بها على العصف الذهني و تخيل جميع أنواع الإمكانيات على أساس المعلومات التي يقومون بجمعها من العملاء.

ب- التحفيز:

1- إختبار السلوكيات الجديدة بالمخاطرة و التغيير: مؤسسة كارجيل Cargil هي شركة خاصة خصصت منصبا وظيفيا و هو رئيس قسم الإبداع، و هو شخص له وظيفة وحيدة تتمثل في ضمان إجتهد الشركة بوعي و باستمرار لتكون الأكثر إبداعا بين الشركات المنافسة بذلك تبدو الشركة جادة بشأن الإبداع و الإبتكار لدرجة أنها خاطرت بتعيين مسؤول في هذا المنصب يهتم بالإبداع.

2- تشجيع الأداء و المتعة و الضحك و الإستجمام: قامت شركة خارج شيكاغو بتحديد فترة راحة لمدة ساعة تخصص للرقص حيث يصطف العاملون بالمؤسسة للمشاركة في الرقص داخل الكافيتيريا.

3- تحفيز التحليل: تتفاعل مؤسسة مايكروسوفت مع الطاقات الإبداعية لمهندسي البرامج العاملين بها بطرح فكرة التحدي و حددت المؤسسة أهدافا يعمل المهندسون على تحقيقها لإبداع منتجات جديدة بأسلوب هادئ بما يحقق نجاحا تجاريا لها، بوضع هذه الأهداف و بالعمل بهذا الأسلوب بدأت المؤسسة تتفاعل مع الطاقة الإنفعالية الإبداعية للعاملين بها.

4- تشجيع العلاقات الإتصالية: قام مركز رايان Rayan للإبداع و الإبتكار بجامعة ديپول Dipaul بتعليق ملصقات بها إقتباسات لمقولات محفزة للتفكير، كما قامت بتعليق صناديق صغيرة تضم أشكالا غريبة في كل مكان بالغرفة. أيقضت تلك الإقتباسات اليومية و الأشكال و الحوائط الملونة عقول العاملين بها كما أدت إلى تشجيع و تحفيز التفكير بطريقة غير متوقعة.

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

5- تحفيز التوقع: تعمل فلسفة هوليت باكارد Hewlett – packard على تهيئة بيئة مناسبة للإبداع تشمل ما يلي:

لابد أن تؤمن بأنك تستطيع أن تغير العالم، أعرف متى تعمل بمفردك و متى تعمل مع الآخرين، شارك في الوسائل و الأفكار ثق في زملائك، لا تسمح بالسياسة أو بالبيروقراطية، العميل هو الذي يحدد العمل الجيد، الأفكار الأصولية (الجذرية) ليست أفكارا سيئة قم بتحقيق أي إسهام كل يوم، تعمد إهمال الفكرة التي لا تصلح يجب أن تؤمن بأن العمل الجماعي لا بد أن يؤدي إلى نتيجة.

ج- الخبرة:

1- التفكير خارج المعية و الأداء: إبتكر مركز إينسكو بلوسكاي Enesco's blue sky للإبداع و الإبتكار ما يسمى " مصنع المتعة "المساعدة فرق الإبداع على خلق أفكار إبداعية، إستخدم هذا الأسلوب عمليات غير عادية مثل "أبداع منتجا بخمسة دولارات في خمسة أيام فقط "ثم إنتظار ما يمكن أن يتم فيما بعد.

2- الانفتاح على أساليب و أفكار جديدة: صممت مؤسسة ستيل كيس steel case مبنى مركز التطوير بالمؤسسة على شكل هرم، و تم التصميم الداخلي من المبنى بحيث يعمل على تشجيع الإتصال و الإبداع بتوفير مكاتب فردية و أخرى لفرق العمل.

تمثل غرف الإبداع فرصة للتغيير و التحويل و القدرة على تحديث الأساليب القديمة، هذه الغرف تعتبر غرفا فريدة إذ أنها لا تساعد على إبداع أفكار جديدة و أساليب جديدة للعمل فقط بل تساعد أيضا في إثارة الإبداع، ويمكن القول بأننا نحتاج إلى الشجاعة للتقدم نحو الإبداع و دفعه و تحفيزه و هذا ما يمكن أن يمهد السبيل نحو خلق ميزات تنافسية حقيقية، إن غرف الإبداع بما ترمز إليه و بما تؤدي إليه من تعلم و بما تشمل من أفراد يلجونها من أجل التعلم و الممارسة يمكن أن تهيئ مناخا مؤسسيا يشجع الإبداع داخل المؤسسات.

المطلب الثالث: معوقات عملية الإبداع

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فانه يصادف عددا من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير أيضا، ولذلك نجد أن كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، وعليه يمكن تلخيص معوقات الإبداع فيما يلي:

اولا: المعوقات الشخصية :

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار.

وتنحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:¹

أ- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.

ب- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.

ج- البحث عن حلول تتبع القواعد.

د- تجنب الغموض.

هـ- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له.

و- الخوف من تحمل المسؤولية والخوف من الفشل يعد من أهم العوائق التي تحول دون القدرة على التفكير في الحل الإبداعي للمشكلة، التي تواجه الفرد ويمكن رد هذا الخوف إلى الحرص الشديد لدى الفرد والحفاظ على صورته الذاتية، والتي تعتمد على ما يشعر به الآخرون نحوه.

ثانياً: المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فأن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخرون وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.²

ومن أهم أسباب هذه المعوقات نذكر ما يلي:

1- مواجهة الأفكار الجديدة نلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائماً ثمن التقدم، بالرغم من أن التقدم معناه التخلي على القديم الذي يثبت العلم عدم جدواه واعتناق الأفكار الجديدة تدفع المجتمع إلى الأمام.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 2008، ص: 476

² - القحطاني، سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مجلد 14 ، العدد2، ص52 .

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

2- الشعور بالتفوق وإغفال رأي الخبراء والمستشارين كثير من القادة من يرفضون فكرة مبتكرة ويجارونها بسبب بسيط، وهي أنها من قبل عامل لديهم، وهم بذلك يعتبرون أن كل فكرة جديدة يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم حتى وإن كانوا بلا تطلعات.

ثالثا: المعوقات التنظيمية:

أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:¹

- أ- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- ب- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم و بالعاملين معهم.
- ج- المناخ التنظيمي غير صحي.
- د- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- هـ- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم...إلخ.
- و- العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
- ر- عدم توافر الموارد اللازمة.
- ط- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- ز- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

كما يضيف آخرون:²

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الورد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه بالإبداع.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص316

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص401- 402

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

4- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النكد والمخاربة والعوز.

رابعاً: المعوقات البيئية:

وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع ما يلي:¹

أ- رداءة الجو الإداري.

ب- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.

ج- عدم كفاية الموارد والمصادر.

د- انخفاض المستوى التعليمي والثقافي.

هـ- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير.

و- هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك على التسلط والسيطرة.

ز- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه.

ط- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص218

المبحث الثالث: أهمية الرضا الوظيفي في تعزيز أنشطة الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

لا شك أن إقبال الموظف في المنظمة على الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم الركائز الإنتاجية والإبداعية في أي مؤسسة، وهذا ما سوف نقوم بتوضيحه في ما يلي.

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بعملية الإبداع التنظيمي في ضوء النظريات الإدارية

من خلال بعض النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي والعملية الإبداعية فإننا نستطيع إبراز العلاقة القائمة بينهما من خلال الإطار النظري وكذا الأبحاث المتعلقة بهذا الشأن ويمكن حصرها وتلخيصها في النقاط الآتية:

أولاً: إن تحقيق الذات و تميز الموظف عن بقية أقرانه وزملائه في مجال العمل لا يتم ذلك إلا برضاه الوظيفي أي بإشباع حاجاته ورغباته ومتطلباته التي من بينها الحاجات الفيزيولوجية، حاجة الارتباط أي العلاقات التي يقيمها سواء داخل إطار العمل أو خارجه وكذا حاجة الأمن والسلامة... كلها متطلبات عندما يشبعها ويلبها من بعدها يسعى الفرد العامل أو الموظف إلى إثبات الذات من خلال الإبداع والتميز وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو من خلال المدرج الهرمي للحاجات. من خلال قاعدة كلما أشبعت حاجة يسعى إلى تحقيق حاجة أعلى منها ومن المدرج الهرمي جاءت حاجة إثبات وتقدير الذات في أعلى الهرم وعليه فإن تحقيقها لا يتم إلا بإشباع الحاجات التي قبلها.

ثانياً: ترجع العلاقة القائمة بينهما من خلال ما أشارت إليها نظرية y من خلال الصفات الإيجابية التي يتمتع بها الموظف بأنه يملك قدرات عقلية وملكات فكرية لكن هذه الأخيرة لا تظهر على السطح ولا تبرز في الواقع إلا بتوفير المؤسسة أو المنظمة الظروف الملائمة - الرضا عن العمل - وتحرير الموظف من القيود والرقابة المباشرة وترك الحرية له أي - الرضا عن الإشراف - كلها عوامل تساهم في تحقيق الإبداع في الأداء.

ثالثاً: العدالة في منح الحوافز والمكافآت للموظفين أي يجب أن لا يتساوي فيها أصحاب الكفاءة مع غيرهم لأن ذلك يولد لديهم الإحباط النفسي والمعنوي وتفشل لديهم العزيمة وتنطفئ لديهم القدرات الإبداعية فالأجر الذي يراه اللوزي موسى يعتبر من أهم الحوافز التي تشجع الموظفين على تحسين أدائهم و تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية خصوصاً إذا كان الراتب مرهون بالكفاءة فالأجر الذي اعتبره اللوزي حافزاً مهم يقوم الفرد من خلاله بإشباع حاجاته الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل،

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم¹.

رابعاً: إن تحقيق الرضا عن العمل وعن الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل كلها عوامل دافعة للإبداع والتطوير والترقية، حيث أن توفير الظروف الملائمة للنمو المهني للعاملين، وإعداد نظام متطور للأداء الجيد لجميع الفعاليات والاعتراف بأهمية الكفاية العلمية، وتقديم المكافآت للجهد المتميز والتسهيلات التقنية، والتقدير المعنوي والمكافآت المادية كلها عوامل مهنية وحوافز تدفع إلى الإنتاج المتميز².

كما أن هذه الزيادة في الرواتب هي مرهونة بمبدأ المقارنة بالجهد المبذول أو العوائد التي يتقاضاها زملاء الموظفين في مؤسسات أخرى أو في نفس القطاع في جهات أخرى وهذا ما أكدته نظرية العدالة Equity Théorie حيث أظهرت دراسة آدامز (Adams-1963) عن الرضا الوظيفي والأداء في العمل أن المساواة في الأوضاع المهنية تعد أهم محددات الرضا الوظيفي³.

خامساً: كذلك العلاقات المتبادلة بين العاملين أي الرضا عن الزملاء يعتبر عاملاً مهماً في تشجيع الإبداع وكذا منح الإستقلالية للوحدات والأقسام في الأداء وإشراك الموظف في النتائج الإيجابية كلها عوامل إيجابية تحفز على الإبداع وهذا ما حثت عليه نظرية البحث عن التطور -نظرية البحث عن التفوق.

المطلب الثاني: تأثير محددات الرضا الوظيفي في دعم الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع والتطوير أو عاملاً معيقاً للإبداع داخل المنظمة. و يمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة و قواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل، و أهم هذه العوامل هي:

أولاً : فلسفة الادارة في العمل⁴.

تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من

¹ - اللوزي موسى : اتجاهات الأفراد العاملين، في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الاردنية مجلد 22 ، العدد6 1995 .

² - مجيد مصطفى منصور :درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 12 العدد'01 2010 . ص: 797

³ - قاسم الصراف : مقياس الرضا الوظيفي للعاملين، في التعليم ، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية ، الكويت 1994 ص:13

⁴ - د-بديسي فهيمة،-ا-شيلي وسام،-ا-رزق الله حنان، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات مداخله لملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة و تجارب وطنية و دولية- جامعة البليدة ، يومي 18 و 19 ماي 2011،

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

وعلى العكس فإن البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإنجاز و التفوق تتميز بما يلي :

أ- بيئة تتسم بالركود و اللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو و اكتساب الخبرة.

ب- بيئة يغيب عليها طابع التسلية و التركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد كالنجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع.

ج- بيئة تساعد على استمرار الأوضاع الراهنة، و تقاوم أي نوع من أنواع التغيير.

د- بيئة تفرض ما تراه مناسباً لتحقيق الأهداف، ولا تستشير أعضاء المنظمة وتشاركهم بأهدافها والخروج عليها يعد جريمة.

ومن الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف التنظيمية الدافعة لإبداع والتي يسهل من خلالها انتشار التفكير الإبداعي نذكر ما يلي:

1- الاستقلالية و روح المغامرة و الإبداع.

2- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير.

3- تبسيط المستويات الإدارية.

4- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

ثانياً: جماعة العمل.

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و العكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ويعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تتمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في المنظمة لأن يكون مبدعاً و متحمساً للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي، فضلاً عن كون هذه القيادة عادلة و نزيهة بما يضمن لكل عضو حقوقه و مساهمته الإبداعية.

ثالثاً: الاتصالات الإدارية.¹

أ- أهمية الاتصال في التفكير الابداعي: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، و حتى تكون هذه القنوات عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- 1- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه.
- 2- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.
- 3- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها و ليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

ب- أهمية المشاركة في صنع القرار واثرها في القدرات الابداعية: العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين و درجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

وعليه، تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتماءهم بحثاً عن طريق التوظيف الفعال و تحديد الأعمال و تدريب و تثقيف العاملين الجدد و غرس ثقافة المنظمة و عاداتها و قيمها فيهم، كذلك، المدير الحريص على عمله المتفهم للنفسية البشرية يستطيع أن يكون دافعاً و مشجعاً للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض المديرين يمكن أن يخلقوا - عن قصد أو بدون قصد - مجموعة من الحواجز الإدارية و التنظيمية التي تؤثر على المناخ العام للمنظمة التي ينتمون إليها، بما يساهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط العاملين بها و عدم تشجيعهم، بل يصل الأمر إلى سرقة أفكارهم الإبداعية أو رفضها، أو اتهام أصحابها بالخروج عن المألوف.

¹ - د- بديسي فهيمه، -أ- شيلي وسام، -أ- رزق الله حنان، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، نفس المرجع.

رابعاً: نمط الاشراف

إن القائد المبدع يلعب دوراً أساسياً في استخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين و كذا تنميتها فهو قائد ذكي له الخبرة في مجال عمله و يحسن التصرف و هو محفز و دافع إلى إتباع السلوك المرغوب فيه بالمؤسسة و إن أهم الممارسات التي يمكن للقائد المبدع إتباعها للتحفيز و تشجيع العاملين على الإبداع تتمثل في ما يلي:

أ- تحديد و توضيح الأهداف للعاملين:

تعد الأهداف الواضحة و المحددة للعاملين من أهم الأسباب المحفزة على الإبداع لديهم فهو إذن ذو علاقة مباشرة و ايجابية للوصول إلى الإبداع بالمؤسسة فهي تساعد على تركيز العاملين جهودهم باتجاه معين ، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية أي تحقيقها ينتج عنه مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل ، فوجود رؤية و أهداف واضحة يجذب الأفراد المبدعين نحو المؤسسة و التي ستركز على جهود العاملين و على إبداعاتهم لتحقيقها.¹

ب- تمكين العاملين:

لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة و الذي يعبر عنه بالقيادة أو المشاركة أو المتفوقة و التي تعتبر عنها بأنها توجيه الآخرين أنفسهم بأنفسهم ، و لقد تعددت الكتابات المتناولة لهذا الموضوع لما له من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين و من التعاريف المقدمة نجد ما يلي:

تمكين العاملين بأنه منح الثقة الكاملة للموظفين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات و تفويض المزيد من الصلاحيات مما يؤدي إلى المزيد من الجدية في الإلتخاذ القرار للعاملين.²

حيث هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين و الإبداع حيث يرى علماء السلوك أن تمكين العاملين يزيد من و لائهم و عزيمتهم و كذا قدرتهم على تحمل المخاطر و إطلاق طاقاتهم الإبداعية و لتحقيق عملية تمكين ناجحة لا بد من تحقيق ثلاث شروط هي:³

أ- الخبرة : فالعامل الممكن يمتلك المعرفة و كذا الخبرة التي تؤهله لإلتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل.

¹ - امد علي الشرقي ، اثر القيادة في تنمية الابداع : حالة منظمات قطاع الاتصالات ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير ، قسم ادارة الاعمال - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة اليرموك ، اليمن ، 2006 ، ص49

² - علاوة سلمى ، ارساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص. 55

³ - مدحت ابو النصر ، ادارة و تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، مصر ، 2007 - ، ص17

الفصل الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بتعزيز عملية الإبداع التنظيمي في المؤسسة

ب- الثقة : بدون ثقة متبادلة بين القائد و مرؤوسيه لا يوجد تمكين العامل ، فالقائد هنا يشك في قدرات و صلاحية عامله على تحمل المسؤولية و إتخاذ القرار.

ج- المعلومات : لا بد من توفر معلومات تكون متبادلة ما بين القائد و مرؤوسيه و بين العاملين بعضهم ببعض لان المعلومات هي أساس إتخاذ القرار.

د- الاتصال و توفر الموارد يعتبر الاتصال عنصر هام لنقل و تبادل الأفكار و الآراء نحوى موضوع أو مشكل معين و ركيزته الأساسية هي الإصغاء و استماعه المتبادل بين القائد و مرؤوسيه.

يتطلب الإبداع و جود قنوات اتصال داخل المؤسسة تساعد علي انتقال المعلومات و الأفكار بين الأقسام المختلفة ، فمعظم المبادرات الإبداعية لا تنجح بسبب ضعف الاتصال و الذي لا يجب أن يكون مجرد وسيلة لنقل المعلومات من طرف واحد فقط، بل يجب أن يكون وسيلة تبادل الأفكار و الاقتراحات و المشاركة في القرار و كل هذا يشجع على الإبداع لدى العامل.¹

إن أهم جانب يركز عليه العاملون و يفضلونه في قادتهم هو الاتصال معهم فنجاح الجماعة في القيام بمهامها و في حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها و القائد ، ما يمكنهم من تبادل المعلومات و حرية المشاركة و التعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق.²

إن أهم مورد يؤثر على الإبداع هو المال و الوقت ، و توزيعها يجب أن يكون بعناية لإطلاق الإبداع عند الجميع، و أن توزيعها بشكل مناسب يؤدي إلى تنشيط الإبداع بالمؤسسة.³

¹ - خالد علي ، اثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة العربي التبسي ، الجزائر ، 2008 ، ص 26.

² - هيجان عبد الرحمان احمد ، المدير و القائد الاداري : تحليل المهارات النفسية و الاجتماعية في الادارة ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1999 ، ص:22.

³ - عمرو حامد ، الادارة الابداعية الطريق الى المستقبل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الادارة الابداعية للبرامج و الانشطة الحكومية و الخاصة ، معهد العلوم الادارية ، مصر ، 08 افريل 2007 ، ص :141.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات إذ أنه يمثل الأساس لتطور ونمو المنظمات ورفع مستوى الأداء، ويظهر ذلك من خلال ما يقدمه العاملين فيها من أفكار وأساليب وطرق جديدة في العمل تكون قابلة للتطبيق، وتعمل المنظمة على تطوير هذه الأفكار من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعاملين التي تعد بمثابة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، كما أن المنظمات الحريصة على التميز يجب أن تبذل جهداً قوياً لإتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية إمكانيات الإبداع وذلك من خلال توفير ظروف عمل جيدة يشعر معها الفرد بالإرتياح والسعادة والرضا .

إضافة إلى إن المنظمة لا يمكن أن تنجح في تحقيق غاياتها ألا وهي النمو والاستقرار واكتساب حصة في السوق وغيرها، إلا إذا ما استثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة.

الفصل الثالث

الدراسة

الميدانية بالمؤسسة

العمومية الإستشفائية

طولقة

تمهيد:

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة وحتى تكتمل معالجة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة .

وستتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث :: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول :تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة

سنقوم في هذا المبحث بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة على المؤسسة قيد الدراسة (المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي مُجد -طولقة-)، وذلك بتعريفها وذكر جميع الأقسام والمصالح المكونة لها وذلك بعرض هيكلها التنظيمي وتعداد موظفيها ومختلف تخصصاتهم.

المطلب الأول :نشأة وموقع المؤسسة

اولا: النشأة:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية بما يتميز به موقعها الجغرافي، وأنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

ثانيا:الموقع

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة طولقة في الجنوب الشرقي للوطن تغطي منطقة من ثلاث دوائر وإحدى عشر بلدية مساحة إجمالية تقدر ب 3454 كلم² ، وتعداد سكاني يقدر ب(213578) نسمة يحدها شمالا دائرة بريكة، ومن الجنوب دائرة المغير الجنوب الغربي دائرة أولاد جلال، والجنوب الشرقي دائرة سيدي عقبة.

المطلب الثاني: اهمية المؤسسة

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية، بما يتميز به موقعها الجغرافي، حيث أن بلدية طولقة التي تحتض المؤسسة، تتوسط جميع البلديات من جهة، ومن جهة أخرى وجودها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة وبسكرة.

ومع ظهور وانتشار بعض الأمراض المتقلة، عن طريق الحيوانات منها (الحمى المالطية ، الكيس المائي...) وهذا ما ترتب عنه إقحام نشاطات صحية جديدة، ونفقات جد معتبرة، أثرت سلبا على الإمكانيات المادية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

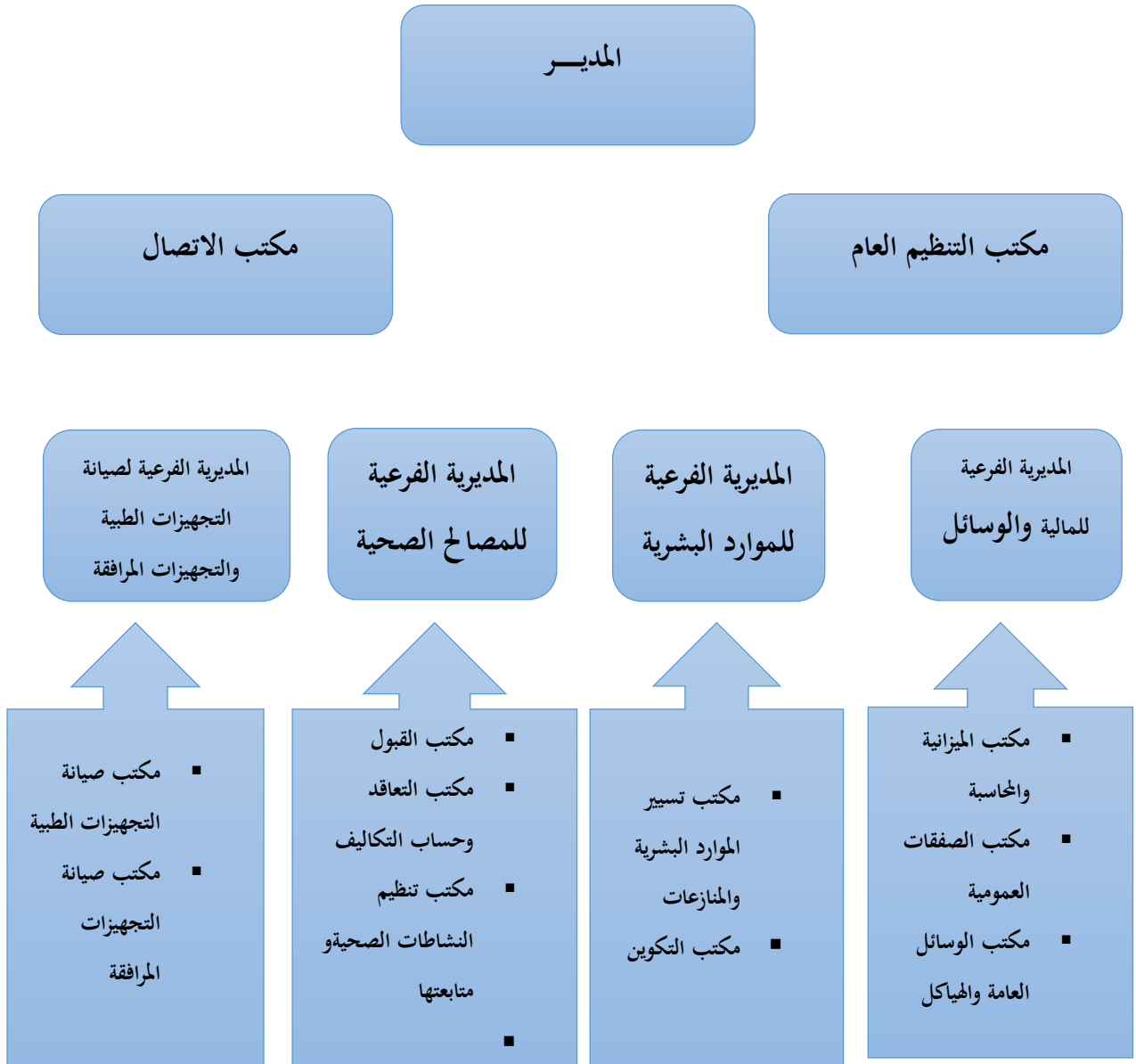
وهذا ما يتجلى في نشاطات المؤسسة، والخدمات المقدمة لمختلف شرائح المجتمع، من داخل المؤسسة إلا أن المصالح المتواجدة بها، جعلت توافد المرضى لا ينقطع، لا سيما المقبلين على مصلحة الاستعجالات وكذا مختلف المصالح الإستشفائية، التي عرفت تطورا ملحوظا في نوعية الخدمات المقدمة للمرضى، أضف إلى ذلك، تطور وإقحام خدمات جديدة على مستوى المصالح التقنية مند افتتاح الهيكل الأستشفائي الجديد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة .

اولا: الهيكل التنظيمي

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة

شرح الهيكل التنظيمي :

أ-مدير المؤسسة:

هو المشرف العام على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة، وهو الممثل المسؤول على مستوى مديرية الصحة، وتحول إليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر.

ب-نائب المدير مكلف بالمصالح الصحية:

وهو المسؤول الأول والأخير على جميع المصالح الصحية أمام مدير المؤسسة، وتتفرع عن هذه المصلحة ما يلي:

1- مصلحة الاستعجالات

2- المصالح الاستشفائية

3- مصلحة المخبر

4- مصلحة الأشعة

5- مصلحة الصيدلة

6- مكتب الدخول

أ-نائب المدير المكلف بالموارد البشرية:

المسؤول عن هذه المصلحة هو المشرف على المسار المهني لجميع الموظفين في المؤسسة من تعيينات ترقية وخصوصيات تنظيم أوقات العمل وكذا كل حركات الموظفين.

ب-نائب المدير مكلف بالمالية والوسائل:

وهو المسؤول عن جميع المصالح الاقتصادية بما فيها المخازن العامة، مخازن المواد الغذائية، مصلحة الامن والوقاية، ومصلحة المحاسبة، ويعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسيير المعاملات المحاسبية.

ج-نائب مدير مكلف بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

وهو المسؤول عن مصلحة الجرد، الصيانة، ويعتبر الممثل الوحيد امام المدير.

ثانيا: الامكانيات المادية والبشرية

تتوافر المؤسسة الاستشفائية العمومية طولقة على عدة امكانيات مادية وبشرية كالتالي:

ا-المنشآت في المؤسسة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

الجدول رقم (02) : المنشآت التي تحويها المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية	المصالح	الأسرة	الغرف الجراحية	التغطية البلدية
العدد	09	120(سرير)	02	11

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة

ب-الموارد البشرية: وتضم

1- سلك الطبيين

2- سلك شبه الطبيين

3- سلك الإداريين والعمال المهنيين

ويمكن توضيح هذه الفئات في الجداول الاتية

الجدول رقم (03): عدد أفراد سلك الطبيين في المؤسسة

المؤسسة العمومية	الأطباء الاخصائيون	الأطباء العاملون	جراحي الاسنان	الصيدالة
العدد	15	34	02	01

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

● سلك شبه طبيين

الجدول رقم (04): عدد أفراد شبه طبيين في المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية	ممرض للصحة العمومية	ممرض مؤهل	مساعد تمريض	أعوان تحذير	قابلات	نفسانيين	بيولوجيين
العدد	152	02	85	24	29	2	7

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

• سلك الإداريين والعمال المهنيين

الجدول رقم (05): عدد العمال الإداريين والمهنيين

المؤسسة العمومية الاستشفائية	الإداريين	العمال المهنيين والسائقون	والحجاب
العدد	40	121	

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يقدم هذا المبحث عرض مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشتمل وصف المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى بيان أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تقربنا على الأقل من تأكيد الفرضيات اتبعنا منهجا علميا ويعرف المنهج بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه". لذلك اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف أولا إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة.

أولا: مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد العينة المختارة يتوجب تحديد وتعريف مجتمع الدراسة بحيث يعرف هذا الأخير على أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها، والتي تشترك فيما بينها في الصفة الأساسية محل اهتمام الباحث. ويعتبر تحديد المجتمع ضروري لمعرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم وللتأكد أيضا من تمثيل العينة للمجتمع بصدق، حيث يتمثل مجتمع هذه الدراسة هنا في موظفي السلك الطبي والشبه طبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

ثانيا: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة حيث تم اللجوء إلى اختيار عينة من المجتمع نظرا لصعوبة إجراء الدراسة فقد حصرنا دراستنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة وأخذنا بعين الاعتبار ما تحتويه استمارة الاستبيان من أسئلة كثيرة التي تتطلب الوقت الطويل للإجابة عليها، وكذا الإمكانيات المادية المتاحة للدراسة، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية وذلك بتوزيع 50 استبيان على الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من الفترة 2019/05/25 إلى 2019/06/04 وتم الغاء 07 استمارات وفي الأخير تم الاعتماد على 43 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد الاستمارات	البيان
50	الاستمارات الموزعة
43	الاستمارات المسترجعة
07	الاستمارات غير المسترجعة
00	الاستمارات الملغاة
43	الاستمارات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالب

ثالثا: طريقة سحب العينة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب العينات وجب علينا تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة، حيث اعتمدنا على الطريقة العشوائية وهذا لكونها أكثر ملائمة لتمثيل مجتمع الدراسة.

رابعا: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية، ولقد استخدمنا بعضا من هذه الأساليب في دراستنا والتي سوف نتطرق لها.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

اولا: معامل الثبات Cronbagh Alpha : لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0) و(01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من (0.6) .

ثانيا: معامل الصدق : الذي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات Cronbagh Alpha ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

ثالثا : التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في الدراسة (الجنس والفئات العمرية والمؤهل العلمي والسلوك الوظيفي وسنوات الخبرة)

رابعا: المتوسطات الحسابية : لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات واتجاهات الآراء لكل محور حسب أعلى متوسط حسابي .

خامسا: الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي متوسطاتها ابتداء من قيمة الانحراف الأقل.

سادسا: معامل الارتباط بيرسون : لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة . فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإننا هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة (الاستبيان)

كما ذكرنا سابقا تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومنه سنصل إلى أهداف الدراسة، وفيما يلي شرح مدى صلاحيته وثباته وقد تم استخدام ألفا كرونباخ لهذا الغرض.

أولا: أدوات البحث (الاستبيان)

حيث صمم الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) على النحو التالي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي المرجح كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

جدول رقم : (07) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى مقياس ليكارت الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1,66
متوسط	من 1,67 إلى 2,33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالب

وقد قسم الاستبيان إلى قسمين وهما كالتالي:

القسم الأول: يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، السلك الوظيفي).

القسم الثاني: يحتوي على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ويتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: يتضمن المتغير المستقل الرضا الوظيفي ويحتوي على 25 عبارة.

الجدول رقم (08): يتضمن ابعاد المتغير المستقل الرضا الوظيفي

رقم العبارة	البعاد
من 1 إلى 5	الاجر
من 6 إلى 10	نمط الاشراف
من 11 إلى 15	العلاقة مع الزملاء
من 16 إلى 20	مجال العمل
من 21 إلى 25	فرص الترقية

المصدر : من إعداد الطالب

المحور الثاني: يتضمن المتغير التابع الإبداع التنظيمي ويحتوي على 20 عبارة.

الجدول رقم (09): يتضمن المتغير التابع الابداع التنظيمي

رقم العبارة	البعاد
من 26 إلى 45	الإبداع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا :صدق وثبات الاستبيان:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة، وقد تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) يوضح اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

الرقم	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	الاجر	5	0.605	0.77
2	نمط الاشراف	5	0.739	0.85
3	العلاقة مع الزملاء	5	0.733	0.85
4	مجال العمل	5	0.632	0.79
5	فرص الترقية	5	0.614	0.78
6	الابداع التنظيمي	20	0.832	0.91
	جميع الفقرات	45	0.688	0.82

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل النسب أكبر من 0.6 وعموما هذه النسب تدل على صدق أداة الدراسة كما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية نوعا ما، أي أن درجة الثبات تبرر استخدامها لأغراض الدراسة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل 0.688 ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض بيانات الدراسة واهم النتائج المتوصل إليها وذلك بتحليل وتفسير استجابات أفراد العينة.

المطلب الأول: دراسة الخصائص الديموغرافية وتحليلها

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد في الدراسة الميدانية، تناول القسم الأول من الاستبيان بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والسلك الوظيفي كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

بالاستعانة ببرنامج SPSS تم استخراج الجدول رقم (11) الخاص بمتغير الجنس.

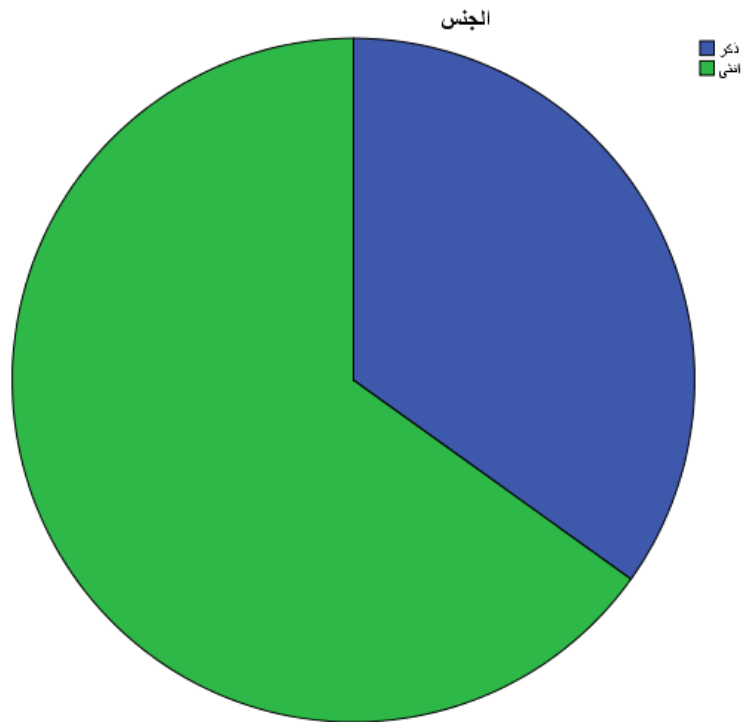
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس - .

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	15	34.9%
انثى	28	65.1%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من الاناث حيث بلغ عددهم 28 ونسبة 65.1% في حين بلغ عدد الذكور 15 ونسبة 34.9% ويرجع سبب ارتفاع نسبة الاناث عن الذكور إلى خصوصيات وطبيعة النشاط في المؤسسة.

الشكل رقم (04) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

بالاستعانة ببرنامج spss تم استخراج الجدول رقم (12) الخاص بمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

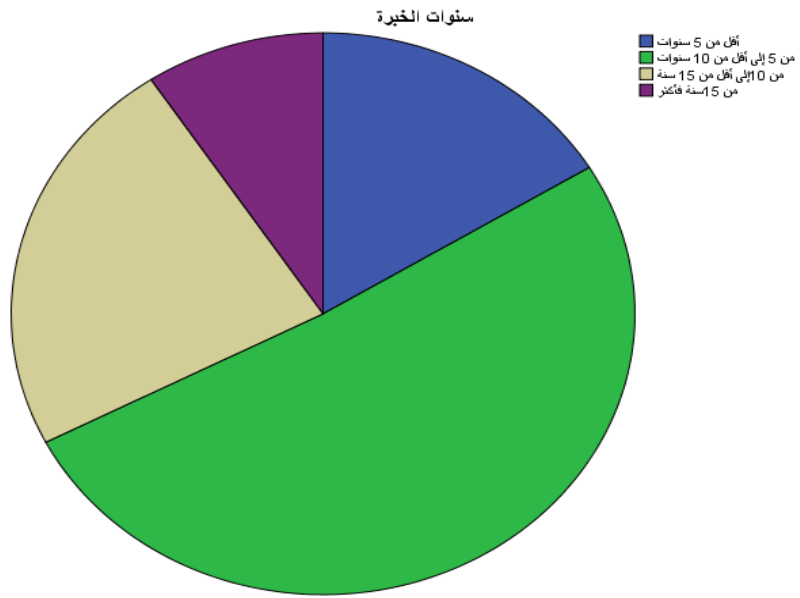
الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	16.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	51.2%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	23.3%
من 15 سنة فأكثر	4	9.3%
المجموع	43	100%

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من الجدول ان اكبر نسبة قدرت ب: 51.2% كانت للذين لديهم خبرة بين 5 سنوات واطل من 10 سنوات , فاقت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 15 سنة نسبة 23.3% وتليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة 16.3% اما الموظفين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فاكثر فبنسبة 9.3%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

الشكل رقم: (05) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالب.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

بالاستعانة ببرنامج spss تم استخراج الجدول رقم (13) الخاص بمتغير العمر

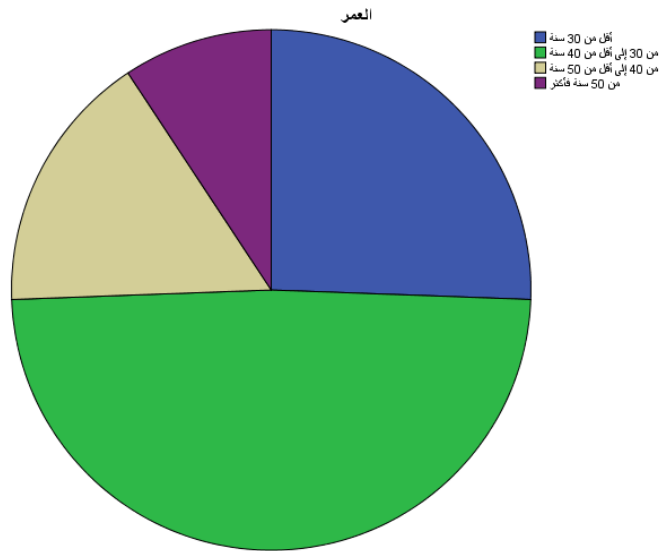
الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	11	25.6%
من 30 الى اقل من 40 سنة	21	48.8%
من 40 الى اقل من 50 سنة	7	16.3%
من 50 فأكثر	4	9.3%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أعلاه أن نسبة الموظفين الاقل من 40 سنة هي 48.8% وهي الفئة الكبيرة وهذا مؤشر إيجابي لأن فئة الشباب هم الذين تم استجوابهم تقل اعمارهم عن 40 سنة في حين ان الموظفين الاقل من 30 سنة بنسبة 25.6% والموظفين الاقل من 50 سنة بنسبة 16.3% اما فئة الموظفين الاكثر من 50 سنة فهي بنسبة 9.3% وهي الفئة القليلة من الموظفين.

شكل رقم (06) توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

بالاستعانة ببرنامج spss تم استخراج الجدول رقم (14) الخاص بمتغير المؤهل العلمي

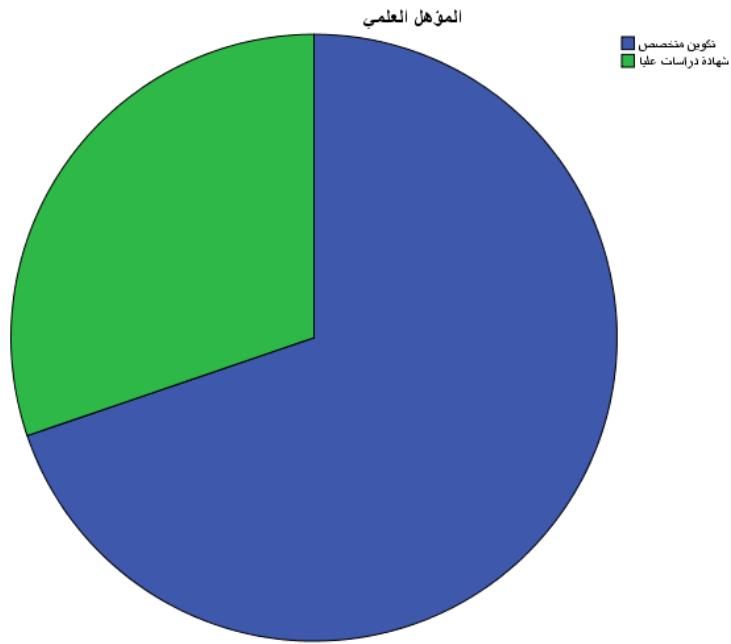
جدول رقم: (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
69.8%	30	تكوين متخصص
30.2%	13	شهادة دراسات عليا
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 69.8% هم الموظفون بعد تكوين متخصص وهي الفئة الاكبر بالمقارنة مع موظفي الشهادات للدراسات العليا التي تبلغ نسبتها 30.2% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم : (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي

بالاستعانة ببرنامج spss تم استخراج الجدول رقم (15) الخاص بمتغير السلك الوظيفي

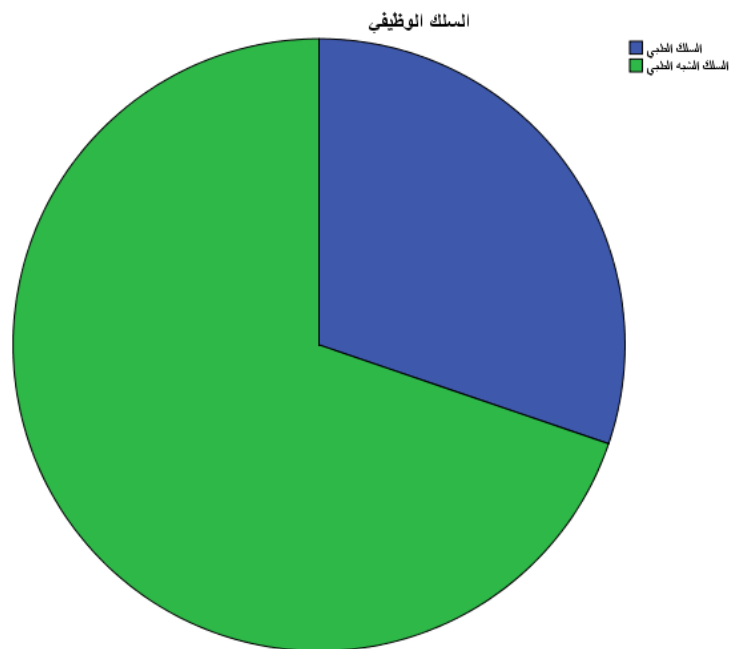
جدول رقم : (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	السلك الوظيفي
30.2%	13	السلك الطبي
69.8%	30	السلك شبه الطبي
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب افراد عينة من السلك شبه طبي بنسبة 69.8% من الموظفين المستجوبين اما فئة افراد السلك الطبي فكانت قليلة بالمقارنة بالشبه طبي وتقدر ب 30.2% من الموظفين المستجوبين والشكل التالي يوضح اكثر توزيع عينة السلك الوظيفي .

الشكل رقم : (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان

أولاً: تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو محور الرضا الوظيفي

1- تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحوالبعد الاول الاجر:

الجدول رقم: (16) اجابات افراد العينة نحوالبعد الاول الاجر:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	2.33	0.837	متوسط	4
2	2.56	0.796	مرتفع	1
3	2.49	0.856	مرتفع	3
4	2.53	0.735	مرتفع	2
5	2.00	0.956	متوسط	5
1-الاجر	2,4047	0,51914	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 2-4-3 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.56-2.49-2.53 مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على ال ترتيب 0.796-0.735-0.856 بينما حصلت العبارات 1-5 على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.33-2.00 مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على ال ترتيب 0.837-0.956 أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر ب 2.4047 مما يعكس اتجاه مرتفع بانحراف معياري قدره 0.51914 وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم اجور جد مرضية.

ب- تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحوالبعد الثاني نمط الاشراف:

الجدول رقم: (17) اجابات افراد العينة نحوالبعد الثاني نمط الاشراف:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
6	2.12	0.931	متوسط	4
7	1.98	0.886	متوسط	5
8	2.42	0.823	مرتفع	1
9	2.16	0.924	متوسط	3
10	2.40	0.849	مرتفع	2
2-ن-الاشراف	2,1907	0,61714	متوسط	/

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 8-10 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.42-2.40-2.40 مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على ال ترتيب 0.823-0.849-0.849 بينما حصلت العبارات 9-6-7 على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.16-2.12-1.98 مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على الترتيب 0.924-0.931-0.886 أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر ب 2.1907 مما يعكس اتجاه متوسط بانحراف معياري قدر 0.61714 وهذا يدل ان الموظفين المستجوبين لديهم رضا متوسط عن الاشراف.

ج- تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحوالبعد الثالث العلاقة مع الزملاء:

الجدول رقم: (18) اجابات افراد العينة نحوالبعد الثالث العلاقة مع الزملاء:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
-------------	-----------------	-------------------	---------------	---------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

11	2.33	0.837	متوسط	4
12	2.56	0.796	مرتفع	1
13	2.44	0.881	مرتفع	3
14	2.44	0.796	مرتفع	2
15	1.98	0.938	متوسط	5
3-ع-الزملاء	2,3488	0,59216	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 12-14-13 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.56-2.44-2.44 مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 0.796-0.796-0.881 بينما حصلت العبارات 11-15 على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.33-1.98-2.33 مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على الترتيب 0.837-0.938-0.938 أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية قدر ب 2.3488 مما يعكس اتجاه مرتفع بانحراف معياري قدر 0.59216 و هو يعبر عن درجة رضا كبيرة .وهذا يعكس عمق العلاقة الإنسانية الطيبة وروح الفريق الواحد التي تسود بين الموظفين.

د- تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحوالبعد الرابع مجال العمل:

الجدول رقم: (19) اجابات افراد العينة نحوالبعد الرابع مجال العمل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
16	1.93	0.936	متوسط	5
17	2.58	0.763	مرتفع	2
18	2.70	0.674	مرتفع	1
19	2.33	0.892	متوسط	3
20	2.26	0.875	متوسط	4
4-م-العمل	2,283 7	0 44558	متوسط	/

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 17-18-17 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.70-2.58-2.70 مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على ترتيب 0.674-0.763-0.763 بينما حصلت العبارات 16-20-19 على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.33-2.26-1.93 مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على الترتيب 0.892-0.875-0.936 أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

ب 2.2837 مما يعكس اتجاه متوسط بانحراف معياري قدر ب 0.44558 و هي تعبر عن درجة رضا متوسطة وهذا يعكس حجم العمل والمهام وساعات العمل المقررة.

هـ- تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحوالبعد الخامس فرص الترقية:

الجدول رقم: (20) اجابات افراد العينة نحوالبعد الخامس فرص الترقية:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
21	2.30	0.837	متوسط	5
22	2.44	0.825	مرتفع	3
23	2.40	0.760	مرتفع	4
24	2.47	0.827	مرتفع	2
25	2.70	0.674	مرتفع	1
5-ف-الترقية	2.58	0.763	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 23-22-24-25 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.40-2.44-2.47-2.70 مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على ترتيب 0.674-0.827-0.825-0.760 بينما حصلت العبارة 21- على متوسط حسابي يقدر ب -2.30- وهذا يعكس اتجاه متوسط وذلك بانحراف معياري قدرة -0.837- أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية يقدر 2.58 مما يعكس اتجاه متوسط بانحراف معياري قدر ب 0.763 وهذه درجة عالية من الرضا وهذا راجع لنظام الترقيات في المؤسسة.

ثانيا:تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو محور الابداع التنظيمي

سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة اتجاهات أفراد العينة حول الإبداع التنظيمي وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية، لغرض معرفة مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة ملبنة الحضنة.

الجدول رقم: (21) اجابات افراد العينة نحو محور الابداع التنظيمي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
26	2.32	0.753	متوسط	11
27	2.44	0.820	مرتفع	7
28	2.57	0.932	مرتفع	4

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

29	1.90	0.653	متوسط	18
30	2.00	0.745	متوسط	15
31	2.11	0.852	متوسط	13
32	1.60	0.674	منخفض	19
33	2.70	0.985	مرتفع	3
34	2.33	0.682	متوسط	10
35	2.77	0.746	مرتفع	2
36	2.88	0.675	مرتفع	1
37	1.57	0.723	منخفض	20
38	2.01	0.784	متوسط	14
39	2.46	0.963	مرتفع	6
40	2.23	0.887	متوسط	12
41	1.91	0.642	متوسط	17
42	1.97	0.754	متوسط	16
43	2.34	0.926	مرتفع	9
44	2.37	0.736	مرتفع	8
45	2.48	0.968	مرتفع	5
الابداع	2.3791	0.41565	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارات 36-35-33-28-45-39-27-44-43 حصلت على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.88 - 2.77 - 2.70 - 2.57 - 2.48 - 2.46 - 2.44 - 2.37 - 2.34 مما يعكس اتجاه مرتفع وذلك بانحرافات معيارية على الترتيب 0.675 - 0.746 - 0.985 - 0.932 - 0.968 - 0.963 - 0.820 - 0.736 - 0.926 بينما حصلت العبارات 34-26-40-31-38-30-42-41-29 على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 2.33 - 2.32 - 2.23 - 2.23 - 2.01 - 2.00 - 1.97 - 1.91 - 1.90 مما يعكس اتجاه متوسط بانحرافات معيارية على الترتيب 0.682 - 0.753 - 0.887 - 0.852 - 0.784 - 0.745 - 0.754 - 0.642 - 1.90 بينما حصلت العبارات 32-37 على متوسطات حسابية مرجحة على الترتيب 1.60 - 1.57 مما يعكس اتجاه ضعيف بانحرافات معيارية على الترتيب 0.674 - 0.723 أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية قدر ب 2.3791 مما يعكس اتجاه مرتفع

بانحراف معياري قدر ب 0.41565 وهي درجة مرتفعة وهو امر منطقي بالنسبة للسلك الطبي والشبه طبي فهم لديهم دراسات عليا وتخصصات علمية وقدرة عالية على الابداع .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجانب يتم اختبار الفرضيات، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات

الدراسة، وللتحقق من أن للرضا الوظيفي اثر في تعزيز الإبداع التنظيمي تم وضع خمس فرضيات وتم استخدام نموذج بيرسون لاختبار كل فرضية إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

لاختبار هذه الفرضيات لا بد من التعرف ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وكل ابعاد الرضا الوظيفي وذلك باعتبار الإبداع التنظيمي متغير تابع والرضا الوظيفي متغير مستقل، حيث تم قبول أو رفض الفرضيات بالاعتماد على مستوى العينة، إذ نرفض الفرضية إذا كان مستوى العينة أكبر من 0.05 ونقبل الفرضية إذا كان مستوى العينة أقل من 0.05 كما قمنا بحساب معامل الارتباط بين كل ابعاد الرضا الوظيفي السابقة الذكر والإبداع التنظيمي، فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي عندما تكون اقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

اولا: اختبار الفرضية الاولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن الاجر وعملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك طبي والشبه طبي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجر والإبداع التنظيمي.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاجر والإبداع التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

الجدول رقم (22) : معامل الارتباط بين الرضا عن الاجر و الإبداع التنظيمي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
43	0.596	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاجر والإبداع التنظيمي ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.596 الذي يدل على انه توجد علاقة طردية قوية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن الزملاء وعملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك طبي والشبه طبي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الزملاء والإبداع التنظيمي.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الزملاء والإبداع التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23) : معامل الارتباط بين الرضا عن الزملاء و الإبداع التنظيمي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
43	0.598	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الزملاء والإبداع التنظيمي ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.598 الذي يدل على انه توجد علاقة طردية قوية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين الرضا عن الاشراف وعملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك طبي والشبه طبي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاشراف والإبداع التنظيمي.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاشراف والإبداع التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين الرضا عن الاشراف و الإبداع التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العينة	
دالة إحصائية	0.000	0.659	43	الرضا عن الاشراف

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الاشراف والإبداع التنظيمي ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.659 الذي يدل على انه توجد علاقة طردية قوية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين الرضا عن مجال العمل وعملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن مجال العمل والإبداع التنظيمي.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن مجال العمل والإبداع التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين الرضا عن مجال العمل و الإبداع التنظيمي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
43	0.480	0.001	دالة إحصائية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.001 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن مجال العمل والإبداع التنظيمي ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.480 الذي يدل على انه توجد علاقة طردية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن فرص الترقية وعملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك طبي والشبه طبي المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترقية والإبداع التنظيمي.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترقية والإبداع التنظيمي.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين الرضا عن فرص الترقية و الإبداع التنظيمي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
43	0.825	0.000	دالة إحصائية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن فرص الترقية والابداع التنظيمي ويؤكد ذلك معامل الارتباط المقدر ب 0.825 الذي يدل على انه توجد علاقة طردية قوية بينهما.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث قمنا في المبحث الاول بتقديم صورة واضحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي مُجدّ " -طولقة- من خلال ابراز اهميتها واهم المنشآت داخلها وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي و مختلف المصالح والمرافق بداخلها والموارد البشرية التي تعمل على تقديم خدماتها للمواطنين، اما في المبحث الثاني فتطرقنا الى الاطار المنهجي المتبع في تحليل الاستثمارات و اجابات افراد عينة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، أما في المبحث الثالث والأخير فتم خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية في الجانب النظري .

خاتمة

خاتمة:

تضمن هذا البحث ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الاول منه الى الرضا الوظيفي مفهومه محدداته وطرق قياسه اما في الفصل الثاني حاولنا التعرف على الابداع التنظيمي من خلال ماهية الابداع مراحل ومعوقاته وحاوانا في نهاية هذا الفصل ايجاد الروابط المشتركة التي تميز طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي وفي الفصل الاخير حاولنا اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة كما حاولنا الكشف عن مستوى العلاقة او مدى تأثير الرضا الوظيفي في تعزيز عملية الابداع .

اثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت ايضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وتوصلت الى عدة نتائج ساهمت في الاجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها واختبار فرضياتها وفي هذه الخاتمة سنحاول ابراز هذه النتائج:

اولا: نتائج الدراسة:

من جملة النتائج المتوصل اليها ما يلي :

1- نتائج الدراسة النظرية:

- 1- للرضا الوظيفي دور فعال في دفع الافراد نحو اهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.
- 2- ان الرضا الوظيفي لدى الافراد يرفع من معنوياتهم من اهم الاسباب لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 3- يلعب الرضا الوظيفي دورا هاما في استثارة وتوجيه سلوك الافراد نحو الابداع.
- 4- الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير في عملية الابداع من خلال:

- ✓ الرضا عن الاجر من خلاله يقوم بإشباع حاجاته الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات ابداعية، والارتفاع بمستوى كفايتهم .
- ✓ إن تحقيق الرضا عن العمل وعن الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل كلها عوامل دافعة للابداع والتطوير.
- ✓ ان الرضا عن العلاقات المتبادلة بين العاملين أي الرضا عن الزملاء يعتبر عاملا مهما في تشجيع الإبداع .

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن الاجر وعملية الابداع لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن الزملاء وعملية الابداع لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن الاشراف وعملية الابداع لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن مجال العمل وعملية الابداع لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا عن فرص الترقية وعملية الابداع لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي في المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.
- 6- كما اثبتت الدراسة ان افراد العينة لديهم درجات الرضا بين المرتفعة والمتوسطة حسب ابعاد الرضا الوظيفي ومرتفعة نحو الابداع التنظيمي.

ثانيا: المقترحات

من جملة المقترحات المتوصل اليها ما يلي :

- أ- ان يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام الادارة بعد ظهرت علاقته بالابداع فزيادة الرضا لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي سيسهم في تعزيز عملية الابداع لديهم.
- ب- لتحقيق هذا الرضا لابد من الاهتمام بالابعاد والمتغيرات المؤثرة فيه وفي مقدمتها الرواتب والاجور فاثبتت الدراسة ان الموظفين في السلك الطبي والشبه طبي راضين عن مستوى الاجور وكذلك لديهم توجه نحو الابداع.
- ج- الاهتمام بضروف العمل المادية والوظيفية وتحسين علاقات الرؤساء بالمرؤسين وحل مشاكلهم سيسهم في رفع روح المبادرة والابداع.
- د- ضرورة رعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم من خلال تهيئة الضروف المناسبة التي تدفعهم أكثر نحو العمل المبدع ويحقق اهداف المنظمة في التقدم والاستمرار.

قائمة المراجع

قائمة الكتب بالعربية

- 1- أحمد صقر عاشور- إدارة الموارد البشرية العامة- دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008 .
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983 .
- 3- الشنواني صلاح: مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972.
- 4- برافين جوبتا ترجمة د.احمد المغربي - الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين- دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة- مصر-2008 .
- 5- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008 .
- 6- جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي مُجَّد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004 .
- 7- حامد العرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، ج 1 - 1980 .
- 8- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 2008 .
- 9- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
- 10- د. كامل مُجَّد عويظة: سلسلة علم النفس الصناعي رقم 13 و دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط'1-1996
- 11- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (اطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 12- سليم بطرس جلدة ,زيد منير عبوي- ادارة الابداع والابتكار - داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان ,الاردن-ط1-2006 .
- 13- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، 1994 .
- 14- صادق مُجَّد عفيفي ، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981 .
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005 .
- 16- صلاح مُجَّد محسن العامري- الإدارة والأعمال- دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007 .

قائمة المراجع

- 17-عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية،2009.
- 18-عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، مصر،.1998
- 19-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ- إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 20-عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط 02 ، دار الهدى، الجزائر، 1994 .
- 21-عبد العزيز رأسمال، كيف يتحرك المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 .
- 22-عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1984 .
- 23-علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة 2004 .
- 24-عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليسا 1995.
- 25-فتحي عبد الرحمن جروان-الابداع مفهومه, تدريبيه-دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2002 .
- 26-قاسم الصراف : مقياس الرضا الوظيفي للعاملين، في التعليم ، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية ، الكويت 1994 .
- 27-مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2004 .
- 28-مُحَمَّد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004 .
- 29-مُحَمَّد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2004 .
- 30-مُحَمَّد عمر الطنوبي- قراءات في علم النفس الاجتماعي - مكتبة المعارف الحديثة، مصر 1999 .
- 31-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

قائمة المراجع

- 32-محمد عبد المولي، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984.
- 33-مدحت ابو النصر ، ادارة و تنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى ، مصر ، - 2007
- 34-منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 3، دار الشعب، القاهرة، 1976 .
- 35-ناصر مُجَّد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية 1995 .
- 36-نجم عبود نجم -ادارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر ط1-2003 عمان الاردن
- قائمة الكتب الاجنبية:

1. Gille Rotman, **L'innovation technologique dans l'industrie**, N168, Décembre2002.
2. Michel Robert, Mercel Devaux, **Stratégie pour innover**, dunod paris, 1996 .

قائمة المجلات:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، ط 4، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005 .
- 2-القحطاني، سالم بن سعيد، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة سعود للعلوم الإدارية، مجلد 14 ، العدد 2 .
- 3-اللوزي موسى: اتجاهات الأفراد العاملين، في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الاردنية مجلد 22 ، العدد 6 . . 1995 .
- 4-بن الندير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 4 ديسمبر، 2010.
- 5-عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، المجلد 29 ، العدد الثالث،2013.

قائمة المراجع

6-مجيد مصطفى منصور: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، المجلد 12 العدد 01. 2010 .

المؤتمرات والندوات العلمية

1-د-بديسي فهيمة،-ا-شيلي وسام،-ا-رزق الله حنان، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات مداخلة للملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة و تجارب وطنية و دولية- جامعة البليدة , يومي 18 و 19 ماي 2011،

2-طلال نصير، نجم العزاوي، ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

3-عمرو حامد ، الادارة الابداعية الطريق الى المستقبل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الادارة الابداعية للبرامج و الانشطة الحكومية و الخاصة ، معهد العلوم الادارية ، مصر ، 08 افريل 2007

4-عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011

5-ميلود زيد الخير و عبد القادر بن رطال، أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.

6-زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ، أيام 8 و 9 مارس 2005.

الأطروحات المذكرات:

1-احمد علي الشرقي ، اثر القيادة في تنمية الابداع : حالة منظمات قطاع الاتصالات ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجيستر ، قسم ادارة الاعمال- ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة اليرموك ، اليمن ، 2006 .

قائمة المراجع

- 2- بكاي سعد, الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف-مسيلة-2018.
- 3- بلخيري سهام – أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال جامعة البويرة، 2012 .
- 4- توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008 .
- 5- خالد علي ، اثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة العربي التبسي ، الجزائر ، 2008 ، ص 26.
- 6- زين الدين ضياف – السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس والتنظيم، فرع علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 2002 .
- 7- علاوة سلمى ، ارساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، . 2008 .
- 8- محمودية شهيرة -الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع التربية، جامعة الجزائر، 2001 .
- 9- نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ،م) جامعة الجزائر، 2005 .
- 10- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .

قائمة الملاحق



استبيان البحث

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة،
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " اثر الرضا الوظيفي في تعزيز عملية الابداع التنظيمي لدى موظفي السلك الطبي والشبه طبي " دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

بكالوريا فاقل تكوين متخصص ليسانس دراسات عليا

5- لسلك الوظيفي:

الممارسين الطبيين الشبه طبيين

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق	محايد	موافق	المحور الاول: عبارات القياس الخاصة بالرضا الوظيفي
أ- الاجر			
			1 يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع طبيعة العمل الذي اقوم به.
			2 يشبع الاجر حاجاتي الاساسية.
			3 ما اتقاضاه من اجر يحفزني على انجاز العمل في احسن صورة.
			4 يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع الجهود التي ابذلها.
			5 مقدار الاجر السنوي لا يتناسب مع تكاليف المعيشة.
ب - نمط الاشراف			
			6 توجد قناة اتصال بيني وبين مسؤولي المباشر.
			7 يستمع مسؤولي المباشر الى ملاحظاتي حول العمل.
			8 يظهر مسؤولي المباشر اهتماما قليلا بمشاعر الموظفين.
			9 يراعى مسؤولي المباشر النواحي الانسانية في العمل.
			10 يعمل مسؤولي المباشر على تخفيض الاجراءات الروتينية.
ج - العلاقة مع الزملاء:			
			11 تربطني علاقة جيدة مع المجموعة التي اعمل معها.
			12 انسجمي مع جماعة العمل يجعلني اعمل بجدية تامة.
			13 تتميز العلاقات والتفاعلات بين الزملاء في الحياة بالاجابية.
			14 غالبا ما اتزود بالمعلومات والمعرفة من زملائي في العمل.
			15 انا على وفاق تام مع الزملاء الاخرين في تادية الاعمال المناطة بنا.
د- مجال العمل:			
			16 اشعر بقيمة واهمية العمل الذي امارسه.
			17 اشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عملي .
			18 ينسجم عملي في الحياة مع ميولي واحتياجاتي .
			19 يوجد عدل في توزيع المهام والواجبات في العمل.
			20 تتيح الوظيفة الشعور بتحقيق الذات.
هـ-فرص الترقية:			
			21 تتوفر للموظفين فرص ترقية مستقبلية.
			22 تستند لمعايير محددة وواضحة عند ترقيتي .
			23 تعد كفاءتي معيارا مهما في انتقالي الى مستوى وظيفي اعلى .
			24 توجد عدالة في الحصول على الترقية.
			25 هناك اعتبارات غير مهنية في الترقية.

الرقم	المحور الثاني : عبارات القياس الخاصة بالإبداع التنظيمي	موافق	محايد	غير موافق
01	انجز ما أسند الي من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.			
02	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.			
03	اجد ان اجراءات العمل بحاجة بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين.			
04	اشعر بانني استطيع تطوير الافكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف.			
05	ابحث دائما عن الافكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات.			
06	لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.			
07	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.			
08	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة.			
09	اضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.			
10	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل.			
11	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة .			
12	امتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.			
13	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.			
14	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.			
15	أحرص على إحداث تغييرات في اساليب العمل من فترة لأخرى .			
16	امتلك القدرة على التوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها.			
17	لدي القدرة على تحليل وتشخيص مشكلات العمل.			
18	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.			
19	احاول الوصول الى حل المشاكل التي تواجهني اثناء عملي.			
20	امتلك رؤية دقيقة لإكتشاف التي يعاني منها الآخرون في العمل.			

نشكر لكم حسن تعاونكم



الرقم : 170 / ك.ق.ت.ت/2019

عمادة الكلية

الى السيد:
الجناب
على فقه

طالب الجراة تربية من ميداني

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب(ة):

1. من جنس على
البراق

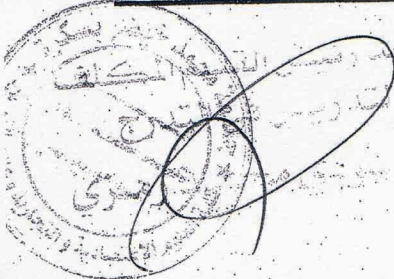
المسجل(ة): بالسنة:
و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة، المعنونة بـ:

.....
.....

تحت إشراف الأستاذ(ة):
.....

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

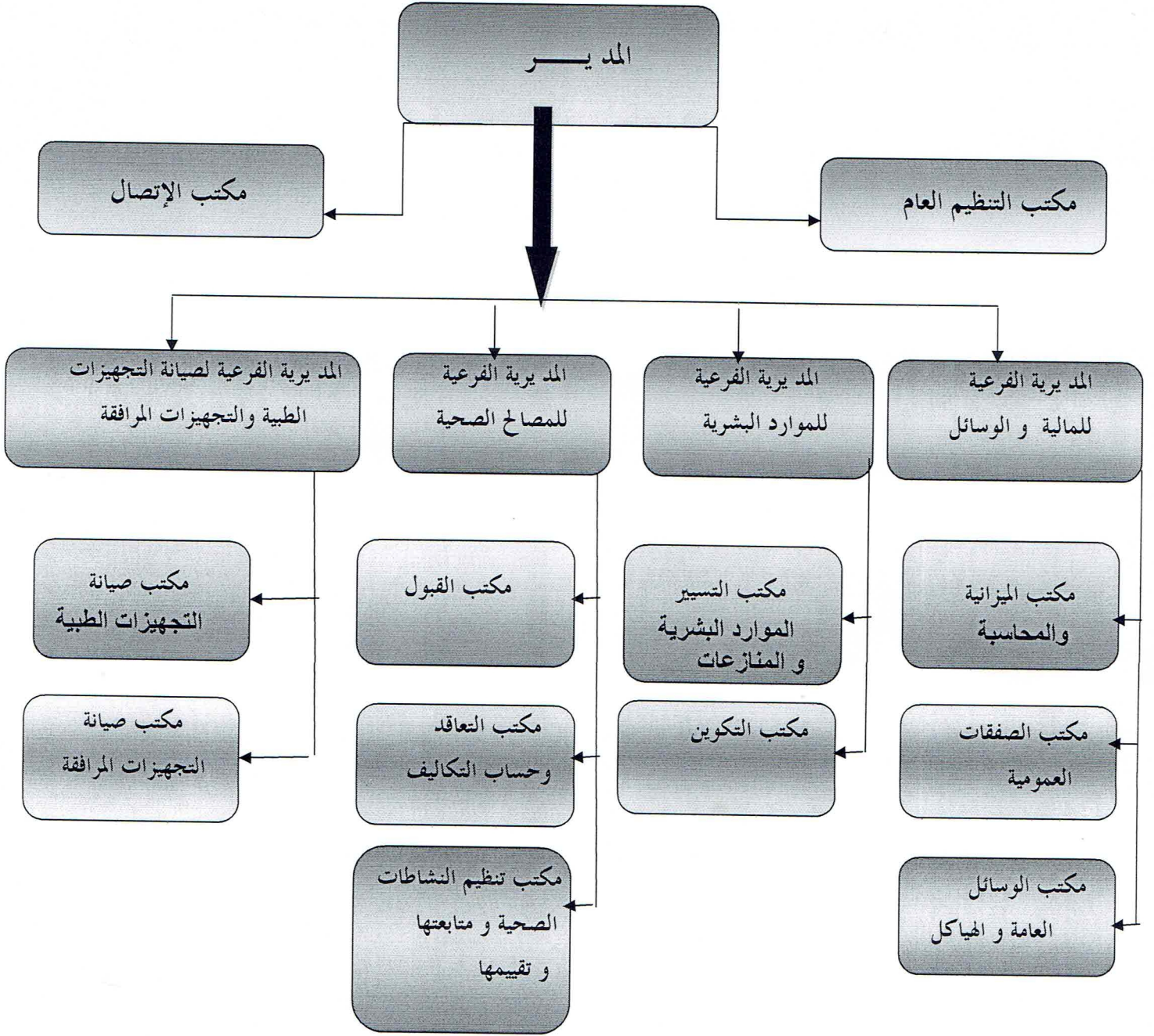
بسكرة في: 27.05.2019
عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية طولقة



المدير الفرعي للموارد البشرية
بصايب أشواق

