

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

اثر ضغوط العمل على الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي
الجزائرية
دراسة ميدانية بجامعة - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):
- حبة ابتسام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	استاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قني فضيلة	استاذ محاضر -1-	مناقشا	جامعة بسكرة
3	محمد قريشي	استاذ محاضر -1-	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

اثر ضغوط العمل على الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي
الجزائرية
دراسة ميدانية بجامعة - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):
- حبة ابتسام

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	استاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قني فضيلة	استاذ محاضر -1-	مناقشا	جامعة بسكرة
3	محمد قريشي	استاذ محاضر -1-	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

المجادلة: ١١

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العمال الاداريين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والتعرف ايضا على مستوى الابداع الاداري لديهم، هذا بالإضافة الى معرفة اثر ضغوط

العمل بأبعاده المختلفة على الابداع الاداري لديهم

ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الاداريين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير بجامعة بسكرة، والبالغ عددهم (150) عامل وقد تم اختيار عينة عشوائية منها (100) عامل، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم

من خلال عدة زيارات ميدانية وتم استرجاع منها (56) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا

البحث للوصول الى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة اساليب احصائية منها مقاييس الاحصاء الوصفي، تحليل

الانحدار المتعدد... الخ.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بجامعة محل الدراسة جاء متوسطا، اما مستوى الابداع

الاداري لدى العاملين فيها جاء مرتفعا، كما تبين عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الابداع الاداري

لدى العاملين في جامعة بسكرة.

وجاءت اهم التوصيات كالتالي توعية العاملين بالجامعة بضرورة الاهتمام بضغوط العمل نظرا لمدى خطورتها عليهم، والعمل على تحسين

بيئة العمل من خلال توفير الاضاءة المناسبة والحرص على النظافة وغيرها بالإضافة الى وضع برامج ارشادية من خلال الاستعانة

بمتخصصين في مجال الضغوط بهدف خفض مستوى الضغوط لدى العاملين والقيام بعقد مؤتمرات سنوية حول الضغوط التي تواجه العاملين

والعمل على ايجاد اساليب للتعامل معها.

الكلمات المفتاحية

ضغوط العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، الابداع الاداري، الاصاله، الطلاقة، الحساسية للمشكلات

قبول المخاطرة.

Abstract

This study aimed to identify the level of work pressures among administrative workers in the Faculties of Literature and Languages and the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Biskra and also to identify the level of administrative creativity they have, in addition to knowing the effect of work pressures in its various dimensions on administrative creativity.

The target population of the study consists of administrative workers in the Faculties of Literature and Languages and the College of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Biskra, whose number is (150) workers. A random sample of (100) workers was chosen, where questionnaires were distributed to them through several field visits and were retrieved Of which (56) a questionnaire is suitable for statistical analysis, and we have relied on the descriptive approach in dealing with this research to reach the results of the study, and for data analysis, several statistical methods were relied upon, including descriptive statistical measures, multiple regression analysis ... etc.

The study reached several results, the most important of which is that the level of work pressures among the employees of the university in question was average, while the level of administrative creativity among its employees was high, and it was found that there is no statistically significant effect of work pressures in its various dimensions on the administrative creativity of workers at Biskra University.

The most important recommendations came as follows: Educating university employees about the need to pay attention to work pressures due to their danger to them, and work to improve the work environment by providing appropriate lighting and concern for cleanliness and other things in addition to developing guidance programs through the use of specialists in the field of pressures in order to reduce the level of pressure among workers and make a contract Annual conferences on the pressures facing employees and working to find ways to deal with them.

الاهداء

الحمد لله الذي اهدانا لهذا وما كنا له مقرنين والصلاة والسلام على اشرف الخلق
والمرسلين محمد صلى الله عليه والسلام

اهدى ثمرة جهدي هذا الى جنة الله في الارض الى التي لم يعرف الوجود اعظم من قلبها
ولا احن وأوسع من صدرها الى من انحنى العطاء امام قدميها واهبة لنا روحها وزهرة
شبابها حبا ودفعا لمستقبل افضل الى من لا معنى للحياة الا بوجودها التي بلمسة من
يديها تزاح همومي وبسمة من شفيتها تذاب احزاني الى التي لم اجد كلمات توفيقها حقها
الى *امي الغالية* اطال الله في عمرك وكتب الله لك دوام الصحة والعافية
الى من تربيت على يديه الى السند الذي اتكل عليه عندما ترهقني الحياة الى من بذل
جهد السنين في الكرم وصاغ من السلام للعلى لارتقي بها في درج الحياة الى مصدر
الدعم وينبوع الامل والقوة والإرادة والنجاح الى مربى الاجيال * ابي الغالي * حفظه الله
وكتب له دوام الصحة والعافية.

الى من تربيت معهم وعشت معهم على الحلوة والمرة الى ازهار النرجس التي تفيض حبا
وظفولة الى من كانوا نعم السند والعون الى اخوتي * هناء ، سيرين ، ادم .
الى من باركت طريقي بصلواتها ودعواتها الى جدتي الحبيبة اطال الله في عمرك وكتب الله
لك دوام الصحة والعافية.

الى فيض الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي الى من بقيت ذكراه راسخة في قلبي
وعقلي الى جدي الغالي رحمه الله وجعل الله قبره روضة من رياض الجنة.

شكر وتقدير

" رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

نشكر الله العلي القدير الذي وفقني وأعانني بالصبر وهداني وأنار الطريق الصحيح امامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل المتواضع الذي اسأل الله تعالى ان ينفع بها الاسلام والمسلمين، واصلي واسلم علي من لا نبي بعده معلم هذه الامة ومرشدها عليه افضل الصلاة والسلام، وبطيب لي عرفانا بالجميل ان اتقدم بالشكر لمن غمرني بالفضل وعلى توجيهاته القيمة التي قدمها لي وعلى سعة صدره وتفضل علي بقبول الاشراف على مذكري الاستاذ الفاضل " قريشي محمد" اسأل الله المولى عز وجل ان يثيبه خير الثواب

والشكر الجزيل لمن ساعدني وقدم لي جميع التسهيلات من افكار ومعلومات من عمال كليتي الآداب واللغات وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ويمتد شكري لأعضاء لجنة المناقشة الافاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه المذكرة

ثم اقدم جل الشكر والعرفان الى امي وأبي الذين ساندوني وعانوا في سبيل تذليل كل صعب، وتعبيد كل درب، فلهم مني الاعتزاز والحب والفضل الذي لا يعلو فضل علي فضلهم اقبل تراب اقدامهم حفظهم الله لي وأطال في اعمارهما.

كما اتوج شكري وعظيم امتاني الى صديقتي "خديجة" التي كانت لي احسن عون ولم تبخل عليا بعلم اسأل الله ان يجزيها خير جزاء في الدنيا، راجية من المولى ان يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه انه القريب المجيب.

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	البسمة
ب	ايه قرآنية
ج	الملخص
د	Abstract
هـ	الاهداء
و	شكر وعرفان
ز-ح-ط	فهرس المحتويات
ي-ك	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
ك	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الاول منهجية البحث والدراسات السابقة	
2	1-I . منهجية البحث
2	1-1-I . اشكالية البحث
3	2-1-I . اهمية البحث
3	3-1-I . اهداف البحث
4	4-1-I . التعريفات الاجرائية
5	5-1-I . متغيرات ونموذج البحث
6	6-1-I . فرضيات البحث
6	7-1-I . حدود البحث ومنهجه
7	8-1-I . مجتمع وعينة البحث
8	9-1-I . اداة البحث
8	10-1-I . صدق وثبات اداة الاستبانة
9	11-1-I . مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات
10	12-1-I . الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
11	2-I . الدراسات السابقة
12	1-2-I . الدراسات المتعلقة بضغط العمل
13	2-2-I . الدراسات المتعلقة بالإبداع الاداري

15	I-2-3. الدراسات المتعلقة بضغوط العمل والإبداع الإداري معا
15	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة
16	خلاصة
الفصل الثاني ضغوط العمل	
18	II-1. ماهية ضغوط العمل
19	II-1-1. تعريف ضغوط العمل وعناصره
20	II-1-2. أنواع ضغوط العمل
23	II-2. مصادر ومراحل ضغوط العمل
23	II-2-1. مصادر ضغوط العمل
33	II-2-3. مراحل ضغوط العمل
34	II-3. آثار وأساليب مواجهة ضغوط العمل
34	II-3-1. آثار ضغوط العمل
39	II-3-2. أساليب مواجهة ضغوط العمل
42	خلاصة
الفصل الثالث الإبداع الإداري	
43	III-1. ماهية الإبداع الإداري
44	III-1-1. تعريف الإبداع الإداري
45	III-1-2. خصائص الإبداع الإداري
46	III-1-3. أهمية الإبداع الإداري
47	III-2. مستويات الإبداع الإداري وعناصره ومراحله
47	III-2-1. مستويات الإبداع الإداري
48	III-2-2. عناصر الإبداع الإداري
50	III-2-3. مراحل الإبداع الإداري
51	III-3. معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها
51	III-3-1. معوقات الإبداع الإداري
53	III-3-2. استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري
54	III-3-3. العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع الإداري
58	خلاصة
الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
59	تمهيد

60	IV-1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	IV-1-1. نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة
63	IV-1-2. مهام جامعة محمد خيضر بسكرة
63	IV-1-3. اهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
64	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
67	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
69	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محور الاستبانة
69	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف ((1-sample k-S))
69	IV-3-2. تحليل محور الاستبانة
76	IV-4. اختبار الفرضيات
86	خلاصة
83	خاتمة (النتائج والتوصيات)
91	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق
100	الاستبانة
105	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1- I	معاملات الدقة والثبات	9
1-II	مقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	21
1-IV	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	67
2-IV	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	69
3-IV	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ضغوط العمل	70
4-IV	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري	73
5-IV	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ضغوط العمل (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل) على الابداع الاداري	76
6-IV	لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير الجنس T نتائج اختبار	78
7-IV	لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط (ANOVA) نتائج تحليل التباين الاحادي العمل حسب متغير العمر	78
8-IV	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي	79
9-IV	لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط (ANOVA) نتائج تحليل التباين الاحادي العمل حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	80
10-IV	لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط (ANOVA) نتائج تحليل التباين الاحادي العمل حسب متغير سنوات الخبرة	81
11-IV	لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير الجنس T نتائج اختبار	82
12-IV	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير العمر	83
13-IV	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير المؤهل العلمي	83
14-IV	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير الوظيفة الحالية	84

85	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير سنوات الخبرة	15-IV
----	---	-------

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	يوضح عناصر ضغوط العمل	1-II
33	يوضح مراحل ضغوط العمل	2-II

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
100	استبانة البحث	1
105	الهيكل التنظيمي	2

المقدمة

شهدت المنظمات في عصرنا الحديث تقدمات عملية و تطورات تكنولوجية, رافقتها تغيرات سريعة في جميع مجالات الحياة حتى اصبح سمة مميزة لعصرنا الحاضر اضافة الى تعقد اعمال المنظمات و انتشارها الواسع عبر الدول والأقاليم المختلفة و ازدياد حجمها وعدد عامليها و تعقد بيئتها و كثرة متطلبات الحياة قد شكل تحديا امام تلك المنظمات مما ادى الى تشكيل ضغطا على ادارتها و على العاملين فيها, و من هنا اصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحالي

حيث يعد موضوع ضغوط العمل من اهم الموضوعات التي حظيت بتركيز و اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسه الكبير على المنظمة و المجتمع , فعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بتلك القضية التي لازمت الانسان منذ وجوده على هذه الارض لقوله سبحانه و تعالى ((لقد خلقنا الانسان في كبد)) فنجاح اي منظمة على تحقيق اهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات و يعتبر ضغوط العمل جزءا مهما من هذه التغيرات.

وأثبتت الدراسات المتخصصة ان ما يتعرض له العاملون من ضغوط في بيئة العمل لا يؤثر على حالاتهم الصحية و النفسية من اضطراب وقلق و احباط بل ينعكس سلبا على ادائهم و يظهر على سلوكياتهم حيث يعيقهم على ابراز قدراتهم الابداعية و توظيفها بشكل مناسب للوصول الى افكار جديدة متميزة و بالتالي يعيق المنظمة على تحقيق اهدافها

ان نجاح المنظمات و تقدمها في ظل التغيرات التي يشهدها العصر الراهن يستند في جوهرها الى الابداع الذي يعد مصدر قوة اي منظمة في تميزها على باقي المنظمات الاخرى , فقد اصبح الابداع بمثابة الامل الاكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه, فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية لذلك فان اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي ان يقتصر على ادخال ادوات و تقنيات متطورة بل لابد ان يشمل احداث تغييرات فعلية في توجهات و سلوكيات العاملين. كما ينبغي تقدير اهمية الابداع الاداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين من اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية و استغلالها استغلالا امثل مما ينعكس ايجابا على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم الى الحماس للعمل و البحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة ابداعية مما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي للعاملين و يدفع عجلة النمو و التطوير للمنظمة.

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

I-1-1. منهجية البحث

I-1-1. اشكالية البحث

يرجع تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل خلال العقود الاخيرة الى تنامي القناعة بان ضغوط العمل تؤثر على صحة العامل و انتاجيته لكون هذا الاخير يعد الركيزة الثمينة و المهمة في المنظمة و المسبب الاول في نجاحها، فعدم الرشد في تسيير ضغوط العمل يشكل خسائر مادية و معنوية اذ يبرز في طيات هذه الخسائر المترتبة عنه عنصر هام مهم في تطوير مهارات العامل و كذا الرقي و الازدهار المنظمة و هو الابداع الاداري الذي يعد البصمة التي تميز كل عامل عن غيره. وعليه فان الترابط الموجود بين الموضوعين و الاهمية البالغة التي يكتسبها التزامنا على هذه الدراسة و دفعت بنا الى محاولة الكشف عن طبيعة هذه العلاقة. ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما اثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما هو اثر عبء العمل على الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما هو اثر صراع الدور على الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما هو اثر غموض الدور على الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما هو اثر بيئة العمل المادية على الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة ؟

I-1-2. اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث فيما يلي :

- تقديم اطار نظري يشرح ماهية ضغوط العمل والإبداع الاداري .

- ابراز واقع ضغوط العمل وأثرها على الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- تقديم اطار عملي يربط بين ضغوط العمل بأبعادها المختلفة و الابداع الاداري.
- . تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب ضغوط العمل للجامعة محل الدراسة والذي يساهم في تفجير الطاقات الابداعية لدى العاملين.

I-1-3. اهداف البحث

يتمثل الهدف الاساسي للدراسة في التعرف على اثر ضغوط العمل على الابداع الاداري. وبناءا على ذلك يمكن ابراز اهم اهداف الدراسة الاتية:

- تسليط الضوء حول المفاهيم المرتبطة بأفراد عينة الدراسة و ابعاد كل من ضغوط العمل والإبداع الاداري.
- التعرف على مستوى "ضغوط العمل" لدى افراد عينه الدراسة.
- التعرف على تأثير ضغوط العمل في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.
- التعرف على البعد الاكثر تأثرا من ابعاد ضغوط العمل(عبء العمل- صراع الدور- غموض الدور- الاجور و المكافآت- بيئة العمل)
- اعطاء التوصيات المناسبة التي تهدف إلى التقليل من ضغوط العمل و زيادة الابداع الاداري في الجامعة محل الدراسة و الاستفادة منها في التنظيمات المتشابهة.

I-1-4. التعريفات الاجرائية

1. **ضغوط العمل**: هو الاستجابة للمثيرات في بيئة العمل الداخلية او الخارجية من قبل الافراد، والتي تؤثر في ادائهم، وكذلك ينتج عنها ردود افعال تظهر في سلوكياتهم داخل العمل او في حالتهم الجسمية والنفسية والسلوكية والتي تنعكس بدورها على اداء اعمالهم.

2. **عبء العمل**: كثرة الاعمال والواجبات والمهام المطلوب من الفرد القيام بها في وقت محدد او عدم تناسب

امكانات الفرد العلمية والمهنية للقيام بهذه الواجبات.

3. **صراع الدور:** تعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقا للتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض

المواقف او المطالب الاخرى داخل المنظمة، والتي تختلف عن عمله الاساس او تتعارض مع قناعاته الشخصية.

4. **غموض الدور:** شعور الفرد بغموض العمل الذي يؤديه بسبب عدم فهم الفرد لأبعاد عمله وجوانبه، وعدم

توافر المعلومات التي يحتاجها عن العمل.

5. **بيئة العمل المادية:** هو كل مادي يحيط بالعامل اثناء اداء لمهامه والمتمثلة في الاضاءة ، التهوية ، النظافة ،

مساحات العمل ، عدد ساعات ، وغيرها من الظروف التي تؤثر على اداء العامل.

6. **الابداع الاداري:** هو الممارسة او العملية التي ينبثق عنها احداث فكرة او اسلوب او منتج او خدمة او

تكنولوجيا او أي ممارسة ادارية جديدة بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في البيئة او عمليات او

مخرجات المنظمة..

7. **الاصالة:** المقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار افكار سابقة.

8. **الطلاقة:** هي القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار في وقت زمني محدد.

9. **المرونة:** المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف

العادي، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة

10. **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او

الموقف.

11. **قبول المخاطرة:** الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار او

الاساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه

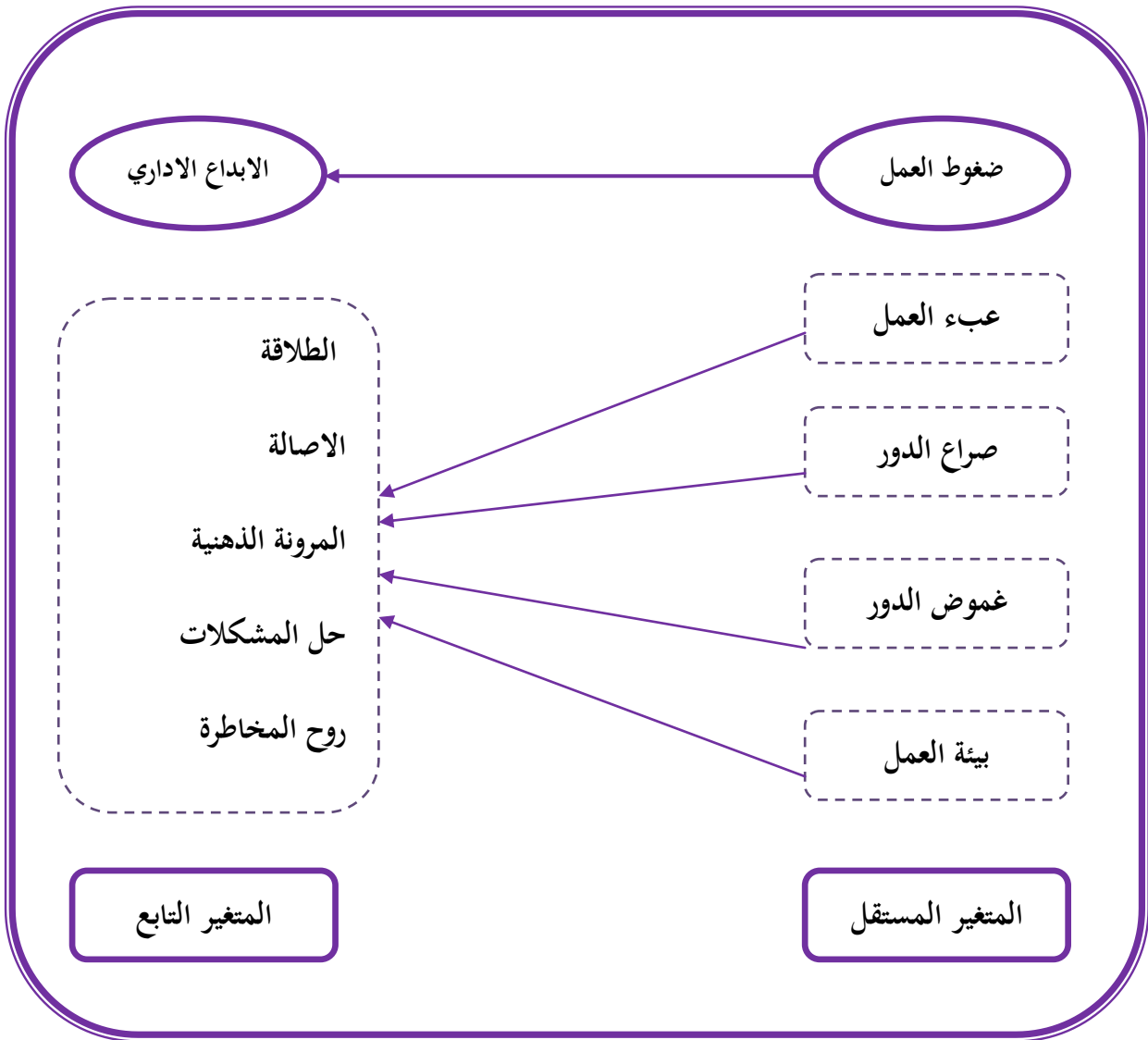
I-1-5. متغيرات ونموذج البحث

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

المتغير المستقل : ويشمل الأبعاد التالية: (عبء العمل - صراع الدور - غموض الدور - بيئة العمل).

المتغير التابع : ويشمل الأبعاد التالية: (الاصالة - الطلاقة- المرونة- الحساسية للمشكلات- قبول المخاطرة).

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقه

I-1-6. فرضيات البحث

تقوم فرضية البحث على 3 فرضيات رئيسية وهي:

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات و كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة "(0.05)".

ويندرج ضمن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية:

✓ **الفرضية الفرعية الاولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة "(0.05)".

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة "(0.05)".

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة "(0.05)".

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية بيئة العمل المادية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة بسكرة عند مستوى دلالة "(0.05)".

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن-الجنس-المؤهل العلمي-مجال الوظيفة الحالية-سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن-الجنس-المؤهل العلمي-مجال الوظيفة الحالية-سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05).

I -1-7. حدود البحث ومنهجه

1- حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العمال الاداريين لكليتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين ضغوط العمل و الابداع الاداري لدى العاملين الاداريين بالجامعة.

ج- الحدود المكانية: انجزت الدراسة الميدانية في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

د- الحدود الزمنية: انجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

2- منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الاداريين في كليتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، و البالغ عددهم حوالي (150) عامل.

2- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (100) عامل اداري، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (56) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

I-1-9. اداة البحث

تتمثل اداة البحث في الاستبانة حيث تم اعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في ضغوط العمل و الابداع الاداري، حيث تم تقسيم الاستبانة الى قسمين رئيسيين هما:

-القسم الاول: ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

-القسم الثاني: و يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من (37) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

- **الجزء الاول:** خاص بضغوط العمل، ويحتوي على (17) عبارة موزعة على ستة اربعة ابعاد.
- **الجزء الثاني:** خاص بالإبداع الاداري، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على خمسة ابعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

I -1-10. صدق وثبات اداة البحث

1- صدق اداة الثبات:

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول ($1-I$) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (**0.893**) و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة

2- ثبات الاداة (**Reliability**):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (**cronbach's coefficient alpha**)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول ($1-I$): معاملات الثبات و الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
ضغوط العمل	17	0.653	0.808
الابداع الاداري	20	0.911	0.954
الإستبانة ككل	37	0.798	0.893

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول ($1-I$) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (**0.798**) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون

نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-1-11. مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات

يعتمد البحث على نوعين اساسيين من البيانات:

1-البيانات الاولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخته SPSS 17 (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث ،سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث،هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-12. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحليل اهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات ،تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية(الجاذبية، الدافعية الالهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على المتغير التابع و هو التغيير التنظيمي.

4- اختبار كولمجراف سمرنوف(1-sample K-S):لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6-معامل صدق المحك: وذلك لصدق اداة البحث.

I-2. الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوعي ضغوط العمل والابداع الاداري بالنسبة لمتغيرات اخرى سواء كانت مستقلة او تابعة وطرحت جميع المفاهيم العامة المتعلقة بضغوط العمل بداية من مفهومه وعناصره ومصادره و نتائجه وكذلك فيما يخص الابداع الاداري من خلال التعرفه على مفهومه واهم خصائصه وعناصره وأهميته.في المقابل فالدراسات التي جمعت المتغيرين معا كانت قليلة جدا وركزت بشكل عام على اثر ضغوط العمل وواقع الابداع الاداري بالمؤسسات محل الدراسة.

I-2-1. الدراسات المتعلقة بضغوط العمل

1-دراسة(بن طالب سامية 2018)بعنوان :>> تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في

المنظمة-دراسة عينة من الاساتذة الجامعيين، اطروحة دكتورا، جامعة امحمد بوقرة ببومرداس.<< .

هدفت الدراسة: الى التعرف على اهم مصادر ضغوط العمل التي يعانيتها العاملون في المنظمة بشكل عام والأستاذ

الجامعي بشكل خاص، كما هدفت الي الكشف عن اهم مسببات ضغوط العمل لدى الاستاذ الجامعي و كيفية

التخفيف منها اعتمادا على مداخل تنظيمية كتفعيل نظام الاتصال التنظيمي.ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها:

-وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل التي يعانيتها اساتذة الكلية نتيجة المصادر التالية المرتبة وفق المصدر الاكثر

تأثيرا(ظروف العمل المادية، نظام الحوافز والأجور،نمط القيادة، الاشراف والاتصال والمصدر الاخير خصائص دور

الاستاذ.

-توجد علاقة عكسية بين تفعيل الاتصال في الكلية محل الدراسة و التخفيف من ضغوط العمل اي كلما كان الاتصال فعالا كلما انخفضت مستويات الشعور بضغوط العمل ذات المصادر التالية: نظام الحوافز والأجور، نمط القيادة، الاشراف والاتصال، خصائص الدور.

-هناك علاقة عكسية بين ظروف العمل المادية وتفعيل الاتصال لكنها علاقة غير دالة احصائيا مما يعني ان سبل تفعيل الاتصال المدرجة في الدراسة الحالية لا تخفف من ضغوط العمل الناتجة عن ظروف العمل المادية بل يوجد سبل اخرى لم تدرج في الدراسة.

2-دراسة(محمد خميس ابو حماد 2015)بعنوان: << مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية

بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم ، رسالة ماجستير في اصول التربية،الجامعة الاسلامية بغزة.>> .

هدفت الدراسة: التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات

غزة،وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم، كما هدفت الى بيان اثر المتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي،سنوات الخدمة،فترة

الدوام،المحافظة) على متوسطات تقديرات افراد العينة من المعلمين و المعلمات.ومن اهم النتائج التي توصل اليها:

-درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بوزن نسبي(65.1%)وبدرجة تقدير

مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بوزن نسبي(65.1%)وبدرجة تقدير متوسط و

في المجالات الخمسة للدراسة.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد العينة حول درجة

مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظرهم تعزي لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء المجال

الاول"ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل المادية.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد العينة حول درجة

مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظرهم تعزي لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي،سنوات

الخدمة، فترة الدوام، المحافظة).

-ان مستوى الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة كان بوزن نسبي (79.9%) و بدرجة تقدير كبيرة.

3-دراسة(محمد الدهان و هاجر القريشي 2015) بعنوان: <<متغيرات بيئة العمل الداخلية و علاقتها بظغوط العمل في المؤسسة ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مقالة منشورة ،جامعة عبد الحميد مهري- بقسنطينة- 2<< .

هدفت الدراسة: الى محاولة اثبات علاقة التأثير التي تربط متغيرات بيئة العمل الداخلية بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة، من خلال ابراز تأثيرات هذه البيئة في خفض او رفع مستوى ضغوط العمل وتأثير ذلك على اداء العامل و المؤسسة. **ومن اهم النتائج التي توصل اليها:**

-ان بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها تؤثر بدرجات متباينة على ارتفاع او انخفاض ضغوط العمل في المؤسسة.
-البيئة الايجابية التي تتضمن العمل بمبدأ اللامركزية وحسن توزيع المهام و الواجبات على المرؤوسين، وتفويض السلطات و مرونة و سلاسة الاتصالات، اضافة الى توفير ظروف العمل المادية المرحة، تسهم بدون ادنى شك في تحسين بيئة العمل الداخلية بما يؤدي الى التقليل من الضغوط الى ادنى قدر ممكن مما يترتب عليه تحسين الاداء ورفع من الانتاجية.
- البيئة السلبية التي تتضمن العمل بمبدأ المركزية و قلة تفويض السلطات و صعوبة الاتصالات و النمط القيادي الاوتوقراطي، اضافة الى عدم توفر الظروف المادية المرحة كل هذا من شأنه يسهم في تشكيل ضغوط على العاملين تنعكس سلبا على ادائهم و انتاجهم.

4-دراسة(محمد ابو رحمة 2012) بعنوان: << ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في اصول التربية، الجامعة الاسلامية بغزة. >> .

هدفت الدراسة: الى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم. **ومن اهم النتائج التي توصل اليها:**

- يتعرضون المشرفين التربويين في قطاع غزة الى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة (63.34%).

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزي لمتغير الجنس ونوع المدرسة و عدد سنوات الخبرة كمشرف تربوي.
- درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظات قطاع غزة متوسطة بنسبة (63.67%).

I -2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الاداري

- دراسة (اية محمود عبد الله شطريط 2017) بعنوان: << واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة و علاقته بالتميز ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس بفلسطين >>.

هدفت الدراسة: الى التعرف على عناصر الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة و علاقته بالتميز، و الى

تشخيص واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة و علاقته بالتميز. **ومن اهم النتائج التي توصل اليها:**

- يوجد لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية الخاصة عناصر الابداع الاداري بدرجة عالية (المخاطرة والتحدي، القدرة على التحليل، الاصاله، المرونة، الطلاقة)، وقد كانت اقل المجالات موافقة هي الحساسية للمشكلات.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الابداع الاداري (القدرة على التحليل) فقط في الادارة التشغيلية و التميز، حيث تبين بان عناصر الابداع الاداري تؤثر ايجابا على التميز.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الابداع الاداري و علاقته بالتميز.

- هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية تعزى الى (طبيعة العمل، مكان العمل).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تبعا لمتغيرات الديمغرافية تعزى الى (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2-دراسة (توفيق عطية عجلة 2009) بعنوان: << الابداع و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام >>.

هدفت الدراسة: الى معرفة واقع الابداع الاداري و علاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. **ومن اهم النتائج**

التي توصل اليها:

-المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجات عالية.

-المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الابداعي.

-واقع الابداع الاداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

-واقع الاداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

3-دراسة) وسيلة واعر 2015) بعنوان: << دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري ،اطروحة دكتورا ،

جامعة محمد خيضر بسكرة>>.

هدفت الدراسة: الى قياس اثر الانماط القيادة (التحويلية،التبادلية،التشاركية، الابوية) على الابداع الاداري بمجمع

صيدال لصناعة الادوية في الجزائر. ومن اهم النتائج التي توصل اليها:

-يمارس القادة الاداريين بمجمع صيدال لصناعة الادوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي

بدرجات متقاربة.

-مستوى توفر الابداع الاداري بمجمع صيدال لصناعة الادوية كان مرتفعا.

-هناك علاقة ارتباطيه طرديه بين انماط القيادة (التحويلية،التبادلية،التشاركية، الابوية) و الابداع الاداري بمجمع صيدال

لصناعة الادوية،وان اقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

-وجود اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية في

الجزائر لصالح بعد التأثير المثالي و الاهتمام الانساني بالفرد.

- وجود اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التبادلية على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية في

الجزائر لصالح بعدي الادارة بالاستثناء النشطة و الادارة بالاستثناء الساكنة.

- وجود اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التشاركية على الابداع الاداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية في

الجزائر لصالح كل من التفويض،الاتصال،العلاقات الانسانية ألمشاركة

4-دراسة (محمد كريم وحسني خلف 2010) بعنوان: <<علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة ، رسالة ماجستير >>.

هدفت الدراسة: الى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الاكاديمية لعناصر القيادة التحويلية و تنمية القدرات الابداعية

لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين بالجامعة الاسلامية بغزة. **ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها:**

-توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الاكاديمية في الجامعة الاسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%).

-يتوافر الابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%).

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء

الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية تعزى للمتغيرات الديمغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

I -2-3. الدراسات المتعلقة بضغط العمل والإبداع الاداري معا

1-دراسة (سامر البشاشة 2005) بعنوان: <<اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في

شركة بوتاس العربية الأردن،مجلة دراسات العلوم الادارية، مقالة منشورة. >>.

هدفت الدراسة: الى التعرف على اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة بوتاس العربية.

واهم النتائج التي تم التوصل اليها :

-وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الابداعي بأبعاده المختلفة .

- وجود اثر ذي دلالة احصائية لمصادر ضغوط العمل في ابعاد السلوك الابداعي.

I -3. التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا،وبالبالغ عددها 8 دراسات، و التي تم تقسيمها الى

قسمين،القسم الاول تناول الدراسات المتعلقة بضغط العمل،والثاني الدراسات المتعلقة بالإبداع الاداري،وتوصلنا من

خلالها الى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ضغوط العمل من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الابداع الاداري من الجانب النظري.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاطارين الزماني و المكاني.

2- ما يميز هذه الدراسة : نجد ان ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات الاخرى انها حاولت تحليل مصادر ضغوط

العمل في كليتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، كما ربطت

بين مصادر ضغوط العمل و الابداع الاداري بالرغم من وجود دراسات قليلة جدا ربطت بين هذين البعدين.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بالتطرق الى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الاول منهجية البحث والتي تضمنت

اشكالية البحث و اهمية و اهداف البحث و متغيرات و نموذج البحث و فرضياته، كما تطرقنا ايضا الى الادوات و

الاساليب الاحصائية و ايضا منهج البحث، حدود المكانية والزمنية له، وأدوات وأساليب البحث

اما المبحث الثاني خصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا اولاً مجموعة من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل، ثم

مجموعة من الدراسات المتعلقة بالإبداع الاداري، لنقوم بعدها بالتعليق على هاته الدراسات و تبيان ما يميز الدراسة الحالية

عن سابقتها

الفصل الثاني : ضغوط العمل

- تاثير النظري -

II-1. ماهية ضغوط العمل

ضغوط العمل لم تترك مجالاً من مجالات الحياة إلا واقتحمته ومن أهم هذه المجالات التي ظهرت فيها الضغوط بكثرة مجال العمل . حيث نجد العامل يمضي جل وقته في العمل ، تعترضه جملة من متطلبات العمل التي تفوق طاقاته مما يولد لديه شعور بالضعف والفتش ، و يختلف العاملين في استجاباتهم للضغوط فمنهم من تدفعه تلك الضغوط لمثابرة لتحقيق الاهداف، و البعض اخر يقع فريستها، فتدفعهم الى الاحباط ، وبالتالي ينعكس على ادائهم ويحد من قدرتهم للوصول الى الاهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

ومن اجل الفهم الجيد لموضوع ضغوط العمل ، سوف نقوم بتسليط الضوء حول ماهية ضغوط العمل و عناصره بالإضافة الى انواعه واهم مصادره والآثار السلبية والايجابية التي تنجم عنه مع التعرف على اهم استراتيجيات للتعامل معه.

II-1-1. تعريف ضغوط العمل وعناصره

اولاً: تعريف ضغوط العمل

نظراً لأهمية ضغوط العمل فقد اصبح هذا الموضوع احد المجالات الاساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الاداري والتنظيم، لذلك فان من اهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل الى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط، و من هذا المنطلق سوف نقوم بعرض اهم التعريف التي تطرقت لمفهوم ضغوط العمل من قبل مجموعة من الباحثين و العلماء.

يعرفها (هيجان): على "انها تجربة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد او البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، يترتب على هذه العوامل حدوث اثار او نتائج جسمانية، او نفسية، او سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على ادائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الاثار وإدارتها بطريقة سليمة". (هيجان، 1998، صفحة 23)

ويعرفها (عبد الباقي) : "بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل الافراد والذي ينتج عنها مجموعة من ردود

الافعال تظهر في سلوك الافراد في العمل، او في حالتهم النفسية، او الجسمانية، او في ادائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل

الافراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط". (ملاخه، 2011، صفحة 25).

اما (سيزلافي ووالاس) : فيريان ان ضغوط العمل تمثل "تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا او عضويا لدى الفرد، وتنتج عن

عوامل من البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه". (القريشي و الدهان، 2017، صفحة 470)

اما (كوبر ومارشال) فيعرفان ضغوط العمل : " بأنها مجموعة من عوامل البيئة السلبية (مثل غموض الدور، صراع

الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين". (بلال، 2005، صفحة 42)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل بانها:

هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد العاملين والتي تؤثر على ادائهم بشكل سلبي او ايجابي حيث

ينتج عنها ردود افعال تظهر في سلوك الافراد في العمل او في حالتهم النفسية او الجسمانية وهذا نتيجة تفاعل الافراد مع

بيئة عملهم والتي تحتوي على هذه المثيرات.

ثانيا: عناصر ضغوط العمل

يرى szilagi & Wallace انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي :

أ- **عنصر المثير** : يحتوي هذا العنصر على المثيرات الاولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا

العنصر البيئة او المنظمة او الفرد.

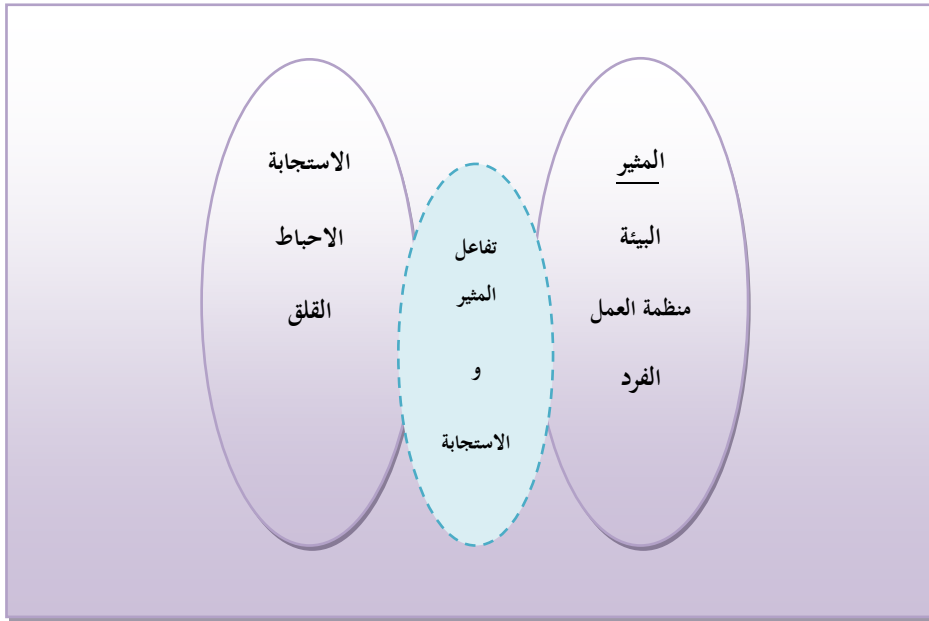
ب- **عنصر الاستجابة** : يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق و

التوتر و الاحباط وغيرها. (العميان، 2002، صفحة 161).

ت- عنصر التفاعل : وهو العنصر الذي يحدث التفاعل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الانسانية وما يترتب عليها من استجابات. (مسلم، 2007، صفحة 10).

ويمكن توضيح تلك العناصر من الشكل التالي

الشكل (II-1): يوضح عناصر ضغوط العمل (مسلم، 2007، صفحة 10)



II -1-2. انواع ضغوط العمل

هناك انواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها ما يلي

اولا وفق معيار الاثر

أ- الضغوط الايجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الانتاج و انجاز

المهام بسرعة وحسم، كما ان لها اثار نفسية وايجابية وتتمثل فيما تولده لديه من شعور بالسعادة والسرور

ينعكس هذا في مجمله على الانتاجية العامة، وتعطي الفرد احساس بالقدرة على الانتاج و ترفع من مستوى فعالية ادائه كما ونوعا.

ب- **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الانسان ومن ثم تنعكس على ادائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة الى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل. كما انه يجب التفريق بين كل من الضغوط والضغوط السلبية، و ذلك من خلال المقارنة بينهما وذلك موضح في الجدول التالي (النوشان، 2003، صفحة 14).

الجدول (II-1): يوضح مقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية (هيجان، 1998، صفحة 45)

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1-تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية، وشعور بتراكم العمل.	1-تمنح دافعا للعمل ونظرة تحد للعمل
2-تولد ارتياكا وتدعو للتفكير في الجهد المبذول	2-تساعد على التفكير والتركيز على النتائج
3- تعمل على ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	3-توفر القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر
4- تؤدي الى الشعور بالقلق والفشل.	4-تمنح الاحساس بالمتعة والانجاز
5-تسبب للفرد الشعور بالأرق.	5-تساعد الفرد على النوم الجيد.
6-تسبب للفرد الضعف والتشاؤم من المستقبل.	6-تمد الفرد بالقدرة و التفاؤل بالمستقبل.
7-عدم القدرة على الرجوع الى التوازن النفسي عند المرور بتجربة غير سارة.	7-تمنحه القدرة على الرجوع الى التوازن النفسي بعد المرور بتجربة غير سارة.

ثانيا وفق معيار الشدة

ويمكن تقسيمها الى 3 اقسام وهي:

- أ- **ضغوط العمل البسيطة:** وهي التي لا تستغرق وقتا طويلا لشعور الفرد بها (من ثوان الى ساعات)، فهي ضغوط تحدث نتيجة المضايقات الصادرة من بعض الاشخاص او تتصل بالمواقف اللحظية اليومية التي تحدث في المنظمة او من بعض الاحداث القليلة الالهية في الحياة وتكون اثارها قليلة الخطورة من امثلتها : الصراعات التي تحدث بين العاملين في اطار العمل اليومي.
- ب- **ضغوط العمل المتوسطة:** تستغرق وقتا اطول مقارنة بالأولى (من ساعات الى ايام) وقد تحدث نتيجة اضافة ساعات العمل تفوق الساعات القانونية، الالام الصادرة عن بعض الامراض والتي تترك اثارا واضحة على عمل الفرد، فهي اذن ضغوط متقطعة وغير مستمرة لمدة طويلة.
- ت- **ضغوط العمل الشديدة:** تستمر عادة من اسابيع الى اشهر او سنوات وتحدث نتيجة المشاكل العائلية مثل وفاة شخص عزيز او مرضه، النقل من مكان العمل المعتاد الى مكان اخر بعيد عن مقر السكن او غير ملائم، ايقاف الفرد عن العمل (احالته عن الوظيفة او المنظمة) تترك اثارها خاصة السلبية واضحة سواء على الفرد او المنظمة.
- (بن طالب، 2018، صفحة 44)

ثالثا وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل. ومن بين هذه التصنيفات نجد

- أ- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** وهي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الاضاءة الضوضاء...الخ.

- ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وهي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل : الصراعات التي تحدث بين الافراد او الجماعات خلاف مع الرئيس المباشر..الخ
- ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: وهي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية مثل : الجنس , الاختلاف في العرق و الديانة...الخ (شاطر، 2010، صفحة 81.80).

II -2- مصادر ومراحل ضغوط العمل

II -2-1- مصادر ضغوط العمل

ان مصادر الضغوط الوظيفية كثيرة و متنوعة وقد تنشأ من اسباب عديدة حتى انه يمكن القول بان اي شيء داخل العمل قد يكون مصدرا للتوتر و القلق وهذا يتوقف على مدى ادراك الفرد لهذه الاسباب على ابعاد العمل والبيئة المحيطة به، لذلك نجد اختلاف وتعدد آراء الباحثين والكتاب حول تحديد وضع مصادر محددة لضغوط العمل، حيث اجتهد العديد من الباحثين في وضع تصانيف لمصادر ضغوط العمل منها تصنيف "عسكر" حيث قسم مصادر ضغوط العمل الى مجموعتين: المجموعة الاولى وتضم المصادر التنظيمية لضغوط العمل و المجموعة الثانية التي تضم المصادر الفردية لضغوط العمل و هذا التقسيم الذي سوف نتطرق اليه في موضوع بحثنا هذا.

اولا المصادر التنظيمية

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية او الوظيفية داخل المنظمة، لذلك فالضغوط على العاملين في اي منظمة تفرز نوعا اخر من الضغوط هي الضغوط المرتدة من العاملين على المنظمة مما يضعف حجم الاعباء الملقاة على عاتق الادارة العليا في المنظمة في محاولة منها للتوفيق بين اهداف المنظمة و تلك الضغوط. (محمد و امير، 2015، صفحة 180)، وفيما يلي يتم استعراض بعض المصادر التنظيمية لضغوط العمل :

أ- عبء العمل:

يقصد باعباء العمل كثرة الاعمال والواجبات والمهام المطلوب منه الفرد القيام بها في وقت محدد او عدم تناسب امكانيات الفرد العلمية والمهنية للقيام بهذه الواجبات، يحدث عبء العمل عندما يفتقر الفرد الى المؤهلات العلمية والمهنية والفنية اللازمة لأداء العمل المطلوب منه، وبمعنى اخر عندما يشعر الفرد ان المهارات المطلوبة لأداء مهمته اكبر من قدراته. (عزيز و ضائع، 2018، صفحة 1317)، وينقسم عبء العمل الى قسمين:

■ **عبء العمل الزائد:** والذي يحدث عندما تفوق اجمالي المهام المسندة لعامل ما يستطيع القيام به في الظروف العادية، وعندما تتجاوز قدراته او امكانياته الذهنية او الجسدية. ويكون عبء العمل الزائد :

- **عبء كمي:** نعني به زيادة كمية العمل او المهام المسندة للفرد او عدم كفاية الوقت لأدائها او العمل في وظيفة اخرى غير وظيفته الاساسية، حيث ينجر عنه ارهاق نفسي وجسدي.

- **عبء نوعي:** فنعني به قيام العامل بمهام لا يمتلك القدرة المطلوبة او المهارات اللازمة على انجازها، هنا يجد صعوبة في العمل مما يجعله يشعر بأنه مهدد لفقدان وظيفته مما يزيد من شعوره بعدم الرضا و يسبب له نوعا من الضغوط. (بن طالب، 2018، صفحة 69)

● **عبء العمل الناقص:** يقصد به ان الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، اي يكون لديه امكانيات اكبر من المهام والواجبات المكلف بها. (مسلم، 2007، صفحة 12)، وتؤدي الى : اهتزاز ثقته بنفسه، فقدان الدافعية للعمل، فقدان الرغبة في الانشطة اليومية، الشعور بالإرهاك. (عسكر، 2000، صفحة 101).

ب- صراع الدور:

يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض امكاناته وقدراته مع الدور او الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك اما الى عدم فهمه لدوره الوظيفي او عدم وجود توصيف سليم لوظيفته، او لتعارض الاوامر والتوجيهات الصادرة اليه ما ادارته، و مفاهيمه التي قد تكون صائبة او خاطئة (الخمشي، شلهوب، و الشهراني، 2016، صفحة 38). كما يمكن تعريف صراع الدور بأنه "تعارض التوقعات المرتبطة بالدور"، وينشا عندما يواجه الفرد العديد من تعليمات او طلبات العمل المتناقضة، او عندما يقوم بأشياء لم يكن اصلا يعملها او يعتقد انها جزء من عمله". (بن عدة، 2018، صفحة 64)، ويوجد اربع انواع رئيسية لصراع الدور متمثلة فيما يلي :

● **ضغوط العمل الناجمة عن صراع الذي يكون مصدره شخص واحد :** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات متناقضة من نفس الشخص مثل : تلقي مدير الانتاج لأوامر من المدير العام للمؤسسة تقضي بزيادة حجم الانتاج ب50% من دون الزيادة في عوامل الانتاج لا من الناحية الكمية ولا من الناحية الكيفية لنقص الموارد المالية، ففي هذه الحالة يجد مدير الانتاج نفسه امام امرين متناقضين يولدان له شعورا بالضغط، حيث لزيادة حجم الانتاج لا بد من زيادة كمية او كيفية لعوامل الانتاج. وبالتالي فان مدير الانتاج يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره المدير العام للمؤسسة.

■ **ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره اكثر من شخص:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات او اوامر متناقضة من شخصين او اكثر، فمثلا: يطلب مدير الانتاج من مسئول الشراء اقتناء مستلزمات انتاج بمبلغ عشرة الاف دينار، في حين يطلب منه مدير التمويل عدم تجاوز خمس الاف دينار يوميا. ففي هذه الحالة يتعرض مسئول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها من مدير الانتاج و مدير التمويل، وبالتالي فان مسئول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره كل من مدير الانتاج ومدير التمويل

■ ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الادوار : يحدث هذا النوع عندما يقوم المورد البشري بعدة ادوار تتعارض مع بعضها البعض. مثال ذلك تعارض الادوار في العمل مع الادوار في المنزل، فقد اثبتت الدراسات العلمية ان تعرض المورد لصراع الدور، وهذا مهما كان نوعه، يترك اثار سلبية على صحته مثل ارتفاع مستوى القلق وضغط الدم، كما يؤثر على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية. (شاطر، 2010، صفحة 95.94).

■ ضغوط العمل الناجمة من الصراع بين قيم الفرد وقيم المنظمة : اين يكون هناك عدم اقتناع الفرد العامل بمبادئ وقيم المنظمة، مما يجعله غير راضي على وظيفته ويؤدي مهامه بصعوبة، مما يحول دون بلوغ الاهداف المرجوة منه، كعدم اقتناع عمال البنوك بمبدأ المعاملات الربوية المحرمة شرعا. (عقون، 2012، صفحة 90،89)

ج- غموض الدور

يعني غموض الدور الافتقار الى المعلومات التي يحتاجها الفرد في اداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته و مسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الاداء وغيرها و يترتب على ذلك ان يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات. (ابو العلا، 2009، صفحة 16).

يتعلق غموض الدور بغياب الوضوح حول المسؤوليات المهنية المطلوبة من الفرد وفي الغالب يكتشف الكثير من العاملين درجة من الغموض في مثل، بداية استلامهم لعمل جديد، الترقية، تعيين رئيس جديد، مسؤولية الاشراف لأول مرة، مع ان هذه المتغيرات لا تمثل مصدرا للضغط إلا في حال استمرارية الغموض الذي يؤدي الى نتائج سلبية (عسكر، 2000، صفحة 97). ويزداد الغموض عندما تكون المنظمات كثيرة ومعقدة فيحدث الغموض بدرجات أكبر من غيرها. ويحدث هذا الغموض : عندما تحدث تغيرات تكنولوجية، عندما يغير احد الافراد عمله، وجود نقص في المعلومات الواردة من

الادارة العليا، عندما يخفي بعض المرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الاحداث. (القاضي، 2015، صفحة 181).

د- طبيعة العمل

ان طبيعة العمل داخل المؤسسة هو بمثابة مرآة عاكسه لبيئة العمل الداخلية، حيث يعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين او احباطهم اذ ان العمل الروتيني الى حدوث الملل و السأم وزيادة الاهمال و اللامبالاة و عدم الاكتراث نحو اعتماد اسلوب التحديث، او التطوير حيث ان العامل يشعر بعدم اهمية جدوى عمله مما يتسبب في شعوره بضغوط عالية، اما الاعمال التي تتسم بتحسن و التطوير والتنوع و التجديد فإنها تسهم في رفع الروح المعنوية لهم، و تنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي الى بذل الجهود والإسهام بكل طاقاتهم و قدراتهم الابداعية في اثارة الكفاءات و الامكانيات الكامنة لديهم لإتمام العمل على نحو مرضي ليوأكب اهداف المنظمة. (القريشي و الدهان، 2017، صفحة 478). اضافة الى ذلك هناك بعض الوظائف تتضمن بطبيعتها ضغوطا عالية مثل رجال الاطفاء وكبار المديرين والجراحين، في حين ان وظائف اخرى، في حين ان وظائف اخرى مثل المحاسبين وخبراء التأمين اقل ضغوطا (السقا، 2009، صفحة 12).

هـ- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمه الاداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء وبين المرؤوسين وبين الادارات وبين الرؤساء وبين المرؤوسين المختلفة وارتباطها الاداري بالمؤسسات الاعلى الموازية. فالهيكل التنظيمي المرن يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، ويساهم في تبسيط اجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الادارة العليا الى الادارات الوسطى الاشرافية و التنفيذية ويتعد عن حرفية التقييد باللوائح والأنظمة، فان ذلك من شأنه

ان يجعل مناخ العمل محببا لدى الافراد مما يؤدي الى التقليل من ضغوط العمل الى ادنى قدر ممكن. وعلى نقيض ذلك اذا كان الهيكل التنظيمي ضعيفا وغير مرن ولا يواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فان ذلك سيجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل بدرجة عالية، وبصفة خاصة تلك التي لها الرغبة في تطوير معارفها ومهاراتها واتجاهاتها. (القريشي و الدهان، 2017، الصفحات 475-476). كما يكون الهيكل التنظيمي مصدرا للضغوط اذا كان تصميمه لا يسمح بتحقيق الاهداف التنظيمية ولا يتلاءم مع فرص النمو و الترقية وله تأثير سلبي على العمال حيث يعيق القدرات الابداعية لهم ويقلل من نشاطهم ولا يوضح الاختصاصات ولا السلطات والمسؤوليات ويصبح عائقا لعملية الاتصال وذلك نتيجة عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي الى الكثير من تشويه للمعلومات و بالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال. (لعجايلية، 2015، صفحة 74).

و- بيئة العمل المادية

يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تتضمنه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب و مستوى الاضاءة ودرجة الحرارة و الضوضاء و الخدمات المساندة ووسائل الصحة و السلامة، من احتمال التعرض لأي مخاطر او امراض مهنية وغيرها من العوامل التي تؤثر مباشرة على العاملين ومستوى ادائهم و حجم العمل او نفورهم منه، فبيئة العمل المادية تعد من اهم المصادر المسببة لضغوط العمل وذلك لان عدم راحة الفرد في مكان عمله ينعكس سلبا على ادائه لواجباته و يخلق لديه ادائه لواجباته و يخلق لديه حالة توتر تنعكس على جودة العمل و سرعة انجازه. ويعكس تحديد مصادر ضغوط

العمل المتعلقة بظروف العمل المادية في العناصر التالية :

✓ الارتفاع او الانخفاض في درجة الحرارة عن الحد المعقول في مكان العمل.

✓ الضوضاء الشديدة و الحاجة الاصوات العالية.

✓ الاضاءة المتوهجة المرتفعة او المنخفضة، والأشعة تحت الحمراء و فوق البنفسجية.

✓ ظروف العمل القاسية.

✓ عدم تدريب الافراد العاملين على الاجهزة و المعدات الحديثة،فضلا عن عدم الفحص الدوري لهذه الاجهزة لتأكد

من سلامتها للعمل.

✓ تواجد مواد كيميائية سامة ومواد اشعائية، وتلوث الهواء.

✓ الازدحام و عدم توافر الخصوصية للموظفين. (العاني و الطائي، 2015، صفحة 64).

وعلى عكس ذلك فان تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على ان يكون التحسن في هذه

الظروف بقصد تكييف عناصر العمل و ظروفه مع نفسية وظروف الموظف، اذ ان الامر يقتضي عدم الاعتماد على كون

الموظف متكيفاً وإنما جعل العناصر الاخرى مرنة. (عليما، 2011، الصفحات 72-73)

ثانيا المصادر الفردية

للخصائص الشخصية للفرد دور هام في تحديد مستوى معاناته من الضغوط وردود فعله نحو مسببات الضغوط، فهناك

اشخاص يتحملون درجة عالية من الضغوط و اخرون ينهارون عند اقل درجة منها (زور، 2014، صفحة 10)، حيث

يواجه الفرد العديد من العوائق وصعوبات تستلزم منه تحقيق مطالب تكيفيه قد تكون فوق طاقته واحتماله ، مما يعني

احتمال وقوع الفرد تحت الضغط النفسي والتأزم ومن مصادر ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد. (لعجايلية،

2015، صفحة 79).

أ- نمط الشخصية

تتعلق ب حياة الفرد وقدراته وحاجاته، وتختلف من فرد الى اخر حسب الفروق الفردية بينهم. حيث اثبتت الدراسات ان

الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة، فالأفراد يختلفون في درجة الاستجابة لموقف

معين، فما يكون مصدر ضغط لفرد ما لموقف معين، يمكن ان لا يراه البعض الاخر مصدر للضغط. ففي فترة السبعينيات اتجه اثنان من اخصائي امراض القلب "فريدمان و روزنمان" الى الاهتمام بأمراض الاوعية الدموية فكشفا مجموعة من الانماط السلوكية التي اتضح انها مرتبطة بأمراض القلب وصنفا هذه الانماط السلوكية الى نمط الشخصية (A) ونمط الشخصية (B). (عليما، 2011، صفحة 76).

نمط الشخصية (A) تتصف هذه الشخصية ببذل اقصى جهد للتحصيل و الانجاز، وحب المغامرة والروح التنافسية العالية، وتسابق الزمن لأداء المهام، وهذه الشخصية مجموعة السمات منها: البحث بدون كلل عن الوظائف والمهام الافضل، النجاح المستمر، الترقى السريع، تكريس الاهتمام للعمل على حساب اهتمامات العائلية والاجتماعية والترفيهية. فأصحاب هذه الشخصية يفتقدون الى المرونة ويفضلون القيادة على الاتباع، ويسعون لرضا الرؤساء أكثر من الافراد ولا يتعاطفون او يتساحون مع اخطائهم او اخطاء الغير، ولا يميلون للتفويض، ويحبون الاستقلالية، ويتبعون تحقيق الاهداف الى ان يتم انجازها، حتى لو ادى ذلك الى تغير في ذلك السلوك وتلك السمات القلقة، والسلوكيات المتوترة تؤدي بأصحابها الى امراض القلب وضغط الدم والسكتة الدماغية، اما **نمط الشخصية (B)** تتصف هذه الشخصية بالهدوء والاعتدال، وعدم الصراع مع الوقت، بعكس الشخصية (A) (مكناسي، 2007، الصفحات 90-91). ويتميز بخصائص التالية: يفضل العمل في الجماعة على العمل منفردا، صبور، هادئ، سهل المعاملة، يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الاخرى للحياة، لديه القدرة على الابتكار والتجديد (بلال، 2005، صفحة 46).

حيث تشير الدراسات الى ان نمط الشخصية A يستجيب بقوة اكبر للضغط من نمط الشخصية B، كما انه اقل تكيفا مع الضغط، فالشخص من نمط A عادة ما يلوم نفسه على النتائج السلبية بعكس نمط الشخصية B، الذي يتحاشى لوم ذاته، ويعزى النتائج السلبية الى صعوبة العمل او الحظ السيئ. (حماد، 2015، صفحة 29)

ب- مركز التحكم في الاحداث

يعرف مركز التحكم انه اعتقاد الفرد في ان ما يحدث له في حياته سواء من نجاحات او احداث سيئة، انما هو محكوم بتصرفات الشخص نفسه وإرادته-السيطرة الداخلية- او انه خاضع لعوامل تكون خارجة عن ارادته-السيطرة الخارجية. (غضية، 2008، صفحة 19). كما تبين انه هناك مركزي تحكم احدهما داخلي والأخر خارجي، فمركز التحكم الداخلي يعني ان الفرد يعتقد انه يستطيع التحكم والسيطرة على الاحداث المحيطة به بدرجة كبيرة، في حين ان مركز التحكم الخارجي يعني ان الفرد يعتقد ان ما يحدث له يتحدد بعوامل و قوى خارجة عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ و الصدفة. وتشير نتائج بعض الدراسات ان الافراد الذين يعتقدون ان مركز التحكم الداخلي بأنهم اكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وقل معاناة من ضغوط العمل، في حين ان الافراد الذين يعتقدون في مركز التحكم الخارجي غالبا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط لأنهم يعتقدون في الكثير من المواقف التي تحيط بهم انها خارجة عن ارادة الانسان و سيطرته. (عليما، 2011، صفحة 79)

ج- اختلاف قدرات الافراد

حيث تتفاوت القدرات من فرد الى اخر، ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بالضغوط العمل، ومن هذه القدرات: القدرة على تحمل الاعباء والمهام والصعاب، القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الاشراف على الاخرين ومسؤولية على الاشياء المادية للأفراد.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الافراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، بالرغم من ان المصادر المسببة لهذه الضغوط هي واحدة إلا ان هناك اشخاص قادرين على التأقلم والتكيف معها، في المقابل هناك اشخاص غير قادرين على التأقلم معها وهذا يرجع الى قدرة الافراد على التعامل والتأقلم مع هذه الضغوط.
- مدى ادراك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى ادراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك الى التفاوت بين

المعاني المدركة من قبل الافراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها. (مطاطلة، 2010، صفحة 31)

د- الاحداث الضاغطة في حياة الفرد

يتعرض الفرد من حين لآخر الى احداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الاثارة والضغط النفسي، وهذه الاحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها الى العمل. (العميان، 2002، صفحة 162)، فهي عوامل شخصية تتعلق بحالات يتعرض لها الفرد كوفاة احد افراد العائلة، الفصل من العمل، الانتقال للعيش في مكان جديد او المرض، وهي تجارب شخصية يعيشها الفرد لا محالة في حياته وهذه التجارب هي مسببة للضغوط لأنها تحدث تغييرا في حياة الفرد (تغريد زياد، 2006، صفحة 39) فنجد الفرد عند تعرضه لمثل هذه الاحداث فإنها تؤدي الى اشتغال ذهن الفرد و يؤثر على ادائه لوظيفته الاساسية في المنظمة التي يعمل بها، كما تستنزف جزءا كبيرا من طاقته وتضعف مقدرته في التعامل مع الضغوط وبالتالي تجعله عرضه للتوتر والاضطراب وإذا تجمعت عدة احداث هامة خلال فترة قصيرة فان تأثيرها يزداد حده بحيث تجعل الفرد فريسة للمرض اضافة لما يعانيه من اضطرابات نفسية. (عليمات، 2011، الصفحات 81-82).

هـ- الحالة النفسية والبدنية

تعتبر الحالة النفسية والبدنية للفرد من مصادر ضغوط العمل، فحالته النفسية هي التي تحدد طبيعته للاستجابة ومن امثلة ذلك: التعب، الاجهاد، الاكتئاب، عدم الثقة بالنفس، غياب التقدير الذاتي (بن طالب، 2018، صفحة 66)، فمن المتوقع ان التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان الى زيادة حده شعور المورد البشري بضغوط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين ان الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها (القرشي و الدهان، 2017، صفحة 474). اضافة الى ذلك ان اي نوع من التوتر لا بد ان يصاحبه نوع من التغييرات الفسيولوجية الداخلية، اي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فانه من الممكن ان يلتمس اثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم، زيادة معدل التنفس وتصبب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الاثار الناجمة عن ضغط العمل محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية (هيجان، 1998، صفحة 257).

II -2-2. مراحل ضغوط العمل

اثناء تأثر الفرد بنوع معين من الضغوط العمل فانه لا يتأثر به مرة واحدة وإنما يمر هذا التأثير بمراحل تسمى بمراحل الضغوط، وقد حددها بعض الباحثين بأربع مراحل وحددها اخرون بثلاث مراحل، وهنا نتطرق الى المراحل التالية :

1) **مرحلة التعرض للضغط:** يطلق عليها مرحلة الانذار المبكر او الاحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا او خارجيا، خارجي وهذا المثير يؤدي الى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الهرمونات معينة يترتب عنها بعض المظاهر التي يمكن ان نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن اهم هذه المظاهر : زيادة ضربات القلب، توتر الاعصاب، الضحك المستيري، سوء استغلال الوقت، التعرض لحوادث، الحساسية للنقد.

2) **مرحلة رد الفعل او التعامل مع الضغوط :** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث الاحداث السابقة حيث تؤدي الى اثاره العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل احد الاتجاهين: اما المواجهة في محاولة التغلب عليها او الهروب منها والتخلص منها بسرعة وذلك يعود الى حالة توازن، وان لم ينجح في ذلك ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل الى الضغوط. (فراس، 2016، صفحة 18، 19).

3) **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف :** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة اي تطورات اضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الامر عند و يصبح هناك امل في الرجوع لحالة التوازن، اما في حالة الفشل ينتقل الفرد الى للمرحلة التالية.

4) **مرحلة التعب والإنهاك :** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة و التكيف حيث يمكن ان نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار اهمها : الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية: مثل النسيان المتكرر والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية: كالقرحة في المعدة، وضغط الدم. (رحمه، 2012، صفحة 17).

الشكل (II-2) : يوضح مراحل ضغوط العمل (رحمه، 2012، صفحة 18)



II -3. اثار وأساليب مواجهة ضغوط العمل

II -3-1. اثار ضغوط العمل

يواجه العاملون داخل المنظمة العديد من الضغوط أثناء قيامهم بأعمالهم، حيث يشعرون بالإرهاق النفسي داخل العمل. ولقد ترتب عن هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الانسان لعديد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، وجراء هذه الضغوط استطاع ان يتكيف الانسان مع بعضها وان يسخرها لصالحه ، في حين كان لبعض هذه المخاطر والتحديات اثر قاسي وشديد ترتب عنها تعاسته وفناءه . لذا تبينت اراء العلماء والباحثين نحو اثار ضغوط المهنة، حيث رأى بعضهم ان ليس جميعها تؤدي الى نتائج سلبية، فقد ينجر عنها اثار ايجابية تحفز العامل على العمل وتجعله اكثر نشاط وحيوية لأداء عمله بشكل متقن و متميز، في حين يرى البعض الاخر يرى بان لضغوط المهنة اثار سلبية على صحة الفرد الجسمية والعقلية و على سلوكه وبالتالي مما يؤدي الى انخفاض دافعيته للعمل و يقل ادائه مما ينعكس سلبا على منظمته،ومن هنا يمكن ان نقسم ضغوط العمل الى : اثار ايجابية و اثار سلبية.

الاثار الايجابية

- ✓ زيادة تماسك الجماعة والتعاون فيما بين اعضائها، فقد تؤدي ضغوط العمل الى اقتراب و تلاحم الزملاء مع بعضهم البعض لمواجهتها مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية اي شعور الافراد بحماس زائد يدفعهم للتخفيف من حده الضغوط خاصة تلك التي تؤثر على مستويات ادائهم و تحقيق الاهداف.
- ✓ زيادة احساس الفرد بالتحدي وهو ما يؤدي الي زيادة او تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة على القيام بذلك.
- ✓ اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة للعاملين في المنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق اهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات العامل وخبراته ومستوياته المهنية والعملية التي يعبر عنها خلال المواقف العملية المختلفة. وهكذا يمكن للمنظمة للاستفادة من جهود العاملين التي تظهر اثناء مواجهة ضغوط العمل
- ✓ زيادة تركيز الفرد في عمله ونتائجه فقد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل تركيز الفرد في عمله وبالتالي يقلل من الاخطاء التي قد تؤثر على مستوى ادائه ومن ثم على تقييمه. (بن طالب، 2018، صفحة 76)
- ✓ العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لانجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل. (المعشر، 2009، صفحة 28)

الاثار السلبية

تترتب عن ضغوط العمل اثار سلبية متعددة لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تنعكس ايضا على المنظمة التي ينتمي اليها، لذا تتمثل الاثار السلبية لضغوط العمل على الفرد والمنظمة فيما يلي :

☒ اثار ضغوط العمل على الفرد

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي الى نتائج فسيولوجية ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الافراد وهذا يرجع الى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث ان اضعف جزء في النظام الحيوي يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للاختيار او التلف (الحمشي، شلهوب، و الشهراني، 2016، صفحة 90). حيث تتمثل هذه الاثار في :

■ الاثار الجسدية (الفسيولوجية) :

ان للضغوط اثار جسدية تظهر على الفرد الذي يعاني من الضغوط، وينتج عنها ردود افعال، فالتعرض للضغوط يؤدي الى توتر الاعصاب السلي، فيستجيب جسم الانسان لمواجهة هذا التوتر بإفراز هرمونات (الادرينالين و الكورتيزول)، فتزداد سرعة نبضات القلب ويرتفع ضغط الدم، ويرافق ذلك تغيرات جسدية، فيبدوا الانسان شاحبا يشعر بالخوف، وتشنج عضلات وجهه، ويزداد تعرق جسمه، ويفقد الانسان الحيوية والحماس، ويتسم بالعصبية والتهكم والرغبة في العزلة و الحساسية المفرطة. (الاقرع، 2010، صفحة 21).

فقد كشفت بعض الدراسات على ان حوالي 69% من الامراض التي يتعرض لها الافراد العاملين ناتجة عن ضغوط العمل ومن اهمها ارتفاع ضغط الدم، ازيمات قلبية، مشاكل هضمية، صداع، الام الظهر، ارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، مشاكل تنفسية راجعة لإكثار من التدخين، التهاب المفاصل، الام الرقبة، ازدياد الوزن او نقصانه (بن طالب، 2018، صفحة 78). اضافة الى هذه الامراض نجد الفرد يعاني ايضا من الامراض التالية : اضطراب المعدة، صعوبة في البلع، التصبب عرقا، الغثيان، ارتعاش العضلات، جفاف الحلق، الارق. (علام، 2009، صفحة 73).

■ الاثار النفسية (السيكولوجية):

ان احساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل يؤدي الى حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين، وبالرغم من اهميتها، فإنها لم تحظى بنفس الاهتمام التي حظيت بها الاثار المرتبطة

بأعضاء الجسم ، وذلك لصعوبة قياسها نظراً لأنها غير ملموسة، ومن أهم تلك الآثار النفسية ما يلي : الشعور بالقلق والتوتر، والحزن والكآبة، الملل والشعور بانخفاض تقدير الذات، وانخفاض اخلاقيات الفرد، والإجهاد الذهني، والغضب والإحباط، والأرق وسرعة الاستثارة، وزيادة عدم الرضا عن العمل، وتزايد الرغبة في ترك العمل، وانخفاض الولاء التنظيمي، وفقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على اشباع الحاجات (عابدين، 2010، صفحة 31، 32)

■ الآثار السلوكية

من بين الآثار التي تترتب على احساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة ، ومن أهم هذه التغيرات المعاناة من الارق، الافراط في التدخين، التغير في عادات النوم، استخدام الادوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الانظمة والقوانين المتبعة داخل المنظمة (زربي، 2014، صفحة 37). كما تشمل:

- ✓ **المشكلات والاضطرابات السلوكية:** التغير في عادات الاكل والشرب (الافراط في الاكل او فقدان الشهية)، والتدخين بكثافة وشرب الكحوليات والمخدرات والمواد النفسية المؤثرة في الاعصاب (كالأدوية المنشطة او المنومة).
- ✓ **اضطرابات في النوم:** كالأرق والكوابيس والفرع اليالي والتغيير في طريقة المشي والجلوس واضطرابات الكلام (الشريف، 2008، صفحة 41). كما يمكن اضافة الاعراض السلوكية الآتية : قضم الاظافر، عدم الثقة المبررة بالآخرين، السخرية من الآخرين (عسكر، 2000، صفحة 54)

☒ **اثار ضغوط العمل على المنظمة**

يعد الفرد حجر الاساس في المنظمة، وبالتالي فان تعرضه للضغوط يؤدي الى ولادة هذه الضغوط التنظيمية في المنظمة (اثمار، 2012، صفحة 119). فلا يمكن الفصل بين الفرد و المنظمة لكونه جزء لا يتجزأ منها وعلاقة التأثير و التأثير

متبادلة بينهما، ومن ثم فإن التأثيرات السلبية على الافراد كالأزمات والاضطرابات تنعكس على المنظمة، فيكثر الغياب، التسرب، الاستقالة، التوتر في العلاقات مما يؤدي الى تدهور الاداء ونقص الانتاج. (الشريف، 2008، صفحة 45). وبالتالي فان من اهم اثار ضغوط العمل على المنظمة متمثلة فيما يلي :

أ- **الغياب والتأخر عن العمل:** التغيب هو ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل لأيام وأسابيع معينة دون اشعار المنظمة بذلك مما يربك منهاج العمل في المؤسسة ويخل بعملياته الانتاجية (احسان، 2006، صفحة 95). فارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي الى تأخر العامل عن عمله او غيابه، وهذين النمطين السلوكيين يؤثران مباشرة على انتاجية المنظمة، والذي بسببها تفقد العديد من الوحدات الانتاجية التي كانت سوف تنتج لولا غياب او تأخر العامل وبالتالي فهي تتحمل تكاليف باهظة بسببها والمتمثلة في تكاليف احلال جدد بدلا المتغيين (بن طالب، 2018، صفحة 80) كما تتحمل المنظمة نتيجة هذا التغيب تكاليف الساعات الاضافية، تكاليف العامل البديل، تكاليف انخفاض الانتاج (عقون، 2012، صفحة 111).

ب- **التسرب الوظيفي:** دوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة، او الخروج منها سواء كان الخروج بمحض الارادة او التسرع او النقل او الفصل (مرهج، بواط، و عثمان، 2015، صفحة 377) فالمستويات المرتفعة من ضغوط العمل تؤدي الى ترك العامل لمنصبه والتخلي عليه اي التسرب الوظيفي، هذا المتغير الذي وجدت العديد من الدراسات انه ذو علاقة ايجابية مع ضغوط العمل فبسببه يلتحق العامل الى منظمة اخرى املا في الهروب من الضغوط التي تواجهه والمتاعب المرتبط بها. (بن طالب، 2018، صفحة 80). ويترب عن دوران العمل عدة تكاليف متمثلة في:

- **خسارة الفرصة:** فعندما تترك الموارد البشرية المنظمة تأخذ معها المعارف والخبرات التي كونتها خلال سنوات العمل التي قضتها في المنظمة.
- **خسارة المخرجات:** فعندما يترك المورد البشري منصبه ولا يمكن تعويضه بسرعة، فان ذلك سيؤدي الى خسارة المنظمة

المنظمة لمخرجات هذا المورد البشري (شاطر، 2010، صفحة 131).

ج- عدم الدقة في اتخاذ القرارات: لا يتم اتخاذ القرارات تحت الضغوط بصورة عقلانية على اعتبار ان الفرد يكون مضطرا الى اتخاذ القرار سريعة وغير مدروسة ويظهر تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار من خلال مواقف متعددة مثل : تجنب اتخاذ القرار، اتخاذ القرارات الغير سليمة والخوف من النتائج المترتبة عن القرار و هذا الخوف قد يضع الفرد تحت الضغوط بحيث يتردد في اتخاذ قراره (العمري و السهلي، 2007، صفحة 26)

د- ارتفاع نسبة حوادث العمل: تشير العديد من الدراسات الى ان تعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يزيد من احتمال تعرضه لحوادث العمل وارتكاب الاخطاء، الشيء الذي يحمل المؤسسة تكاليف باهظة تتمثل في تكاليف العلاج والمستويات، تكاليف تعويض المورد البشري الذي تعرض للحوادث. وقد كشفت احدى الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية ان من 60% الى 80% من حوادث العمل سببها ضغوط العمل. (شاطر، 2010، صفحة 132)

II -3-2. اساليب مواجهة ضغوط العمل

لاشك ان الانسان لا يقف مكتوف اليدين اما اي ضغط يهدد حياته ويؤثر فيها، فالمحافظة على النفس البشرية التي وهبنا الله تعالى اياها وتوازنها غريزة فطرية، ،كان لابد على الفرد ان يتعلم بعض الطرق والأساليب التي تساعد على التعامل والتكيف مع مختلف ضغوط العمل والتقليل من اثارها السلبية الفرد. وفي ضوء مما سبق عرضه ، يمكن تصنيف اساليب مواجهة ضغوط العمل الى اساليب مواجهة ضغوط على مستوى الفرد وأساليب مواجهة على مستوى المنظمة:

أ- اساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد

يقصد بأساليب مواجهة ضغوط العمل بأنها كافة الجهود الفرد المعرفية والانفعالية والنفسية والبيئية، التي يسعى الفرد من خلالها الى التصدي للمواقف الضاغطة للتخلص منها، او لتجنب اثارها السلبية (مادية ومعنوية)، او التقليل منها بهدف

المحافظة على توازنه الانفعالي، وتكيفه النفسي والاجتماعي (لبد، 2013، صفحة 13). حيث تتعدد اساليب التي يمكن ان يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل نذكر منها :

❖ **التوجه الى الله** : من خلال تقوية الايمان بالله واللجوء الى الصلاة وذكر الله كثير لقوله تعالى ("أأبذكر الله تطمئن القلوب") (عابدين، 2010، صفحة 33) . وقراءة القران والاستماع اليه، فالقران الكريم يدخل النفس الراحة والسكون والطمأنينة ويذهب الحزن والخوف ويبدد المعاناة، فالقران الكريم جالب للراحة والرحمة. (حماد، 2015، صفحة 34).

❖ **الراحة والاسترخاء** : وهي جلوس الفرد مسترخيا هادئا من خلال تقليل مستوى التوتر عنده، وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية (مطاطلة، 2010، صفحة 43). كما يحتاج الافراد الى النوم واخذ قسط من الراحة بين وقت اخر لكي لا يتعرضون للضغوط.

❖ **التمرين البدني**: يعد التمرين البدني احد الطرائق المتميزة لإزالة التوتر، اذ يجد العديد من الافراد ان التمارين البدنية تساعدهم في زيادة قدراتهم للتعاطي مع العمل (جلاب، 2011، صفحة 202). حيث اثبتت الدراسات ان الاشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية مثل المشي وركوب الخيل اقل عرضة للتوتر والضغط من غيرهم. (بنات، 2009، صفحة 23)

❖ **تغيير اسلوب الحياة** : من خلال تعلم عادات حسنة بدل السيئة كاتباع نظام غذائي صحي، ممارسة جلسات الدلك، اخذ حمام دفيء، الاستماع للموسيقى (عقون، 2012، صفحة 129)

ب- اساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة

من بين الاساليب التي تعتمدها المنظمة لمواجهة ضغوط العمل والتخفيف من اثارها الضارة ما يلي

❖ **تحليل الوظائف**: تهدف هذه العملية الى معرفة درجة الضغوط في الاعمال المختلفة وبالتالي اسنادها للأفراد المناسبين

ويتطلب الامر الاخذ بعين الاعتبار شخصية الفرد التي تشير الى مزيج من السمات النفسية التي نستخدمها لوصف الفرد وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة مثل الذكاء،الثقة بالنفس،الواقعية،الحساسية،الصلابة النفسية،الاعتماد على النفس. (عسكر، 2000، صفحة 124).

❖ **اعادة تصميم هيكل التنظيمي** من خلال اضافة مستوى جديد او اضافة وظائف جديدة او تصميم الاجراءات و

تبسيطها او تحديد حجم العمل او تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة. (لعجايلية، 2015، صفحة 96)

❖ **المؤازرة الاجتماعية** وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الافراد،بحيث يشعر الفرد بان زملائه

ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة،ويشعر انه مقبول منهم،وأهم يساعدونه في حل مشكلاته، او

يشاركونه في انشطتهم،مما يبدد شعوره بالعزلة والاعتزاب

❖ **برامج مساعدة العاملين** تشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الافراد وإقناعهم بضرورة معالجة

الضغوط التي يتعرضون لها (حسن، 2019، صفحة 38).

❖ **الخدمات الصحية والاجتماعية** لا بد على المؤسسات انشاء مكاتب للخدمة والرعاية الاجتماعية،وتقديم

مساعداً واستشارات،وتنشي ايضا نظام التامين الصحي الذي يتكفل بتكاليف او بعض تكاليف علاج العمال

وهو من شأنه بث الطمأنينة في نفوس العمال واتجاهاتهم للتركيز على العمل والإنتاج. (الشريف، 2008، صفحة

76)

❖ **تحسين ظروف العمل المادية** من خلال تكييف اصوات اجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتلائم مع مستوى

السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد،وينبغي على المنظمات تدريب افرادها على الاجهزة والمعدات الجديدة،وان توفر لهم

وسائل الحماية من مخاطر هذه الاجهزة،وان تقوم بالفحص الدوري على هذه الاجهزة والمعدات الجديدة،للتأكد من

سلامتها وملائمتها للعمل،فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل ان يكونوا اقل عرضة للضغوط

وبالتالي اكثر انتاجا. (ابو العلا، 2009، صفحة 28) .

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتعرف على ماهية ضغوط العمل يمكن القول بأنه يعد من اهم المواضيع ، نظرا لما يشكله من خطورة على صحة العامل من خلال اعتلال صحته البدنية والصحية وتدني مستوى ادائه مما يؤدي لتدني مستوى اداء العام للمنظمة، الا انها ليست بضرورة ان تكون جميعها ضارة و سلبية للفرد والمنظمة، بل هناك ضغوط ايجابية عندما يتعرض لها الفرد تستثير حماسه ودافعيته ونشاطه لمواجهة هذه الضغوط، الا ان الضغط الزائد عن الطاقة وقدرة الفرد على التحمل يؤدي الى آثار سلبية على الفرد والمنظمة، لذا وجب على المنظمات اخذ الامر على محمل الجد والسعي قدر الامكان على التخفيف من اثار هذه الضغوط على صحة العاملين لكون ان الفرد مفتاح نجاح اي منظمة.

الفصل الثالث : الابداع

الاداري

-تاطير نظري-

III-1. ماهية الابداع الاداري

بتزايد حده المنافسة التي اصبحت تهدد الكثير من المنظمات والشركات العالمية، اصبح التميز السبيل الوحيد لبقاء وتفوق هذه المنظمات عن باقي منافسيها وهذا من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الابداع الاداري الذي يعد سلاح للمنظمة للوقوف في وجه هذه المنافسة الشرسة ويساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل ، حيث اصبح الاهتمام بالإبداع الاداري ضرورة حتمية ومطلبا اساسيا لنجاح المنظمات ،فهو بمثابة المحرك الرئيسي لنمو وازدهار أي منظمة، فالإبداع يعبر عن فكرة جديدة او منتج جديد او خدمة جديدة او عملية جديدة والذي من خلاله تتوقع المنظمة حل مشكلة معينة او اشباع حاجة معينة او تحقيق هدف معين، وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل الى ماهية الابداع الاداري وخصائصه وأهميته وعناصره بالإضافة الى مستوياته ومراحله واهم معوقاته وأساليب تنميته.

III-1-1. تعريف الابداع الاداري

قبل التطرق الى تعريف الابداع الاداري سنتناول تعريف الابداع، حيث تعددت وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة اخرى (عداري، 2011، صفحة 28).

اولا تعريف الابداع

الابداع في اللغة من بدع، وبدع الشيء انشاه، في معنى اخر يعني اتيان بشيء جديد وغير مألوف اما اصطلاحا فهو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او غيرها وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (مومني و طافر، 2018، صفحة 573). وقد تعددت تعريفات الباحثين والكتاب للإبداع ومن

بين هذه التعريفات نجد

- (جراون) يعرف الابداع على: "انه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية التي تؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة او خبرات المؤسسة او المجتمع او العالم، اذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الابداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية ". (برياخ، 2018، صفحة 35).

- كما عرف الابداع بأنه: " انتاج شيء جديد على غير مثال سابق، او غير مألوف " (حريري، 2012، صفحة 155).

- كما عرفته (تيريسا امابيل) بأنه: " عملية عقلية خلاقة تهدف الى انتاج افكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد ومجموعة من الافراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك " (الفاعوري، 2005، صفحة 5).

- اما كل من (سشيرميرهورن و كارنيير) الابداع بأنه: " القدرة على ابتكار منتج جديد او خدمة جديدة او تقنية جديدة او عمليات انتاجية جديدة ووضعها موضع الممارسة، والتي تتصف كلها بأنها مفيدة وذات قيمة ". (شريط، 2017، صفحة 11).

وبناء على مما سبق ذكره يمكن تعريف الابداع: على انه التوصل الي ما هو جديد، سواء تعلق الامر بفكرة او منتج، تنظيم، تسويق، او اعادة تطوير ما هو قائم من سلع او خدمات وغيرها حيث تكون لها اثر ايجابي على اداء ال

ثانيا تعريف الابداع الاداري

الابداع الاداري كما الابداع اختلف تعريفاته وتنوعت ، وفيما يلي يتم عرض بعض التعريفات:

- يعرف (القاسمي) الابداع الاداري بأنه: " الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي الى ايجاد عمليات ادارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز الاهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع (عداري، 2011، صفحة 29.28).

- كما عرف بأنه: "القدرة على ايجاد اشياء جديدة، قد تكون افكارا او حلولا او منتجات او خدمات او طرق او اساليب عمل جديدة (كمال الدين، 2015، صفحة 83)

- كما نجد الابداع الاداري عرف على انه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الابداعية في استنباط اساليب ادارية جديدة، او توصله الى حلول ابتكاريه لمشكلة ادارية تواجه المؤسسة او تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الابداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار و التجريب والتقوم" (القحطاني، 2002، صفحة 388)

- الى جانب هذا التعريف نجد انه عرف ايضا بأنه: "درجة انتاج افكار تكون جديدة و مفيدة في ان واحد، بمعنى اخر ادخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الاداء الكلي للمؤسسة" (البشاشة، 2005، صفحة 332)

- وعرف (ابو فارس) الابداع الاداري: "القدرة على ابتكار اساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الافكار والأساليب التجاوب الامثل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الاهداف الانتاجية بصورة افضل". (الحمصي، 2013، صفحة 53).

وبناء على مما سبق يمكن تعريف الابداع الاداري بأنه قدرة الافراد العاملين بالمنظمة على استخدام اساليب تفكير جديدة تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالقدرة على مواصلة التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام وابتكار طرق و اساليب جديدة لم يسبق ان استخدمت من قبل، وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة.

III-1-2. خصائص الابداع الاداري

بما ان الابداع الاداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الاداري والتنظيمي داخل المنظمة يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- ✓ الابداع ظاهرة فردية و جماعية، فالأفكار الابداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الافكار و اثرائها من خلال العمل الجماعي.
- ✓ الابداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص الى اخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها (فاتح ابراهيم، 2017، صفحة 21).
- ✓ يعتمد الابداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- ✓ الابداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- ✓ تستوجب فعالية الابداع ان يكون موجهها لإشباع احتياجات او رغبات معينة.
- ✓ الابداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى امكانيات ابداعية (عجلة، 2009، صفحة 19، 20).

III-1-3. اهمية الابداع الاداري

يمكن توضيح اهمية الابداع الاداري من خلال النقاط التالية:

- ان الابداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة تطوير المنتجات الجديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة و القدرة على تحقيق اهداف النمو التي تسعى اليها المنظمة من جهة اخرى.
- يؤدي الى تسهيل العمليات الادارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار و مواصلة عملها و ايجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فاعلية، والى احداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة و عملياتها الادارية.
- يساعد المنظمة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين انتاجيتها، والارتفاع بمستوى ادائها و اداء العاملين بها (مام و حلاب، 2016، صفحة 29).

- يعتبر عامل اساسي في زيادة الانتاج و المنتجات والمبيعات بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة و فتح اسواق جديدة (فاتح ابراهيم، 2017، صفحة 22).
- تحقق الافكار الابداعية التي يتقدم بها العاملين في المؤسسة بما يحقق فوائد و منافع للمبدعين انفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من افكارهم الابداعية.
- الاستغلال الامثل للموارد سواء مالية او بشرية، فالإبداع له تأثير كبير في زيادة المخرجات كما له تأثير على المدخلات.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين كما يساهم في تحفيز المؤسسات لتكوين بيئة ملائمة لاكتشاف القدرات الابداعية الفكرية للعاملين و العمل على تنميتها (خنطيط، 2017، صفحة 95)

III -2- مستويات الابداع الاداري و عناصره ومراحل

III -2-1- مستويات الابداع الاداري

يظهر الابداع العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة انواع من الابداع في المؤسسات كالتالي:

- 1) الابداع على مستوى الفرد: هو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات ابداعية (واعر، 2015، صفحة ص82)، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل (العميان، 2002، صفحة 392)
- 2) الابداع على مستوى الجماعات: وهو الابداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الافضل و ذلك من خلال تقديم منتجات و خدمات و طرق عمليات جديدة و حل المشكلات المختلفة (فاتح ابراهيم، 2017، صفحة 23).
- 3) الابداع على مستوى المنظمات: هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع اعضاء المنظمة في حالة

التطوير والإبداع، وبالتالي يمكن ان نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون اعضاء المنظمة كأفراد و جماعات من الاشخاص المميزين في عملية الابداع (برياخ، 2018)، ولقد اشارت الدراسات والأبحاث حول الابداع على مستوى المنظمة، الى ان المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- ✓ الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المتميزة.
- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ دعم وتشجيع المبدعين والاعتراف بإبداعاتهم.
- ✓ تطوير مبادئ و قيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- ✓ لالتزام بالمهارة والبساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي (واعر، 2015، صفحة 83).

III -2-2- عناصر الابداع الاداري

اولا الاصالة: وهي المقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار افكار سابقة، وهي انتاج غير مألوف و بعيد المدى ،ويتفق عدد من الباحثين على ان الاصالة هي " القدرة عل انتاج استجابات اصيلة اي قليلة التكرار بالمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، اي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة اصالتها (عجلة، 2009، صفحة 27) ،وهناك من يعد الاصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد او الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير اصيل اي انه يبتعد عن المألوف او الشائع. اما الشخص الذي ينقل عن الاخرين دون اضافة او تعديل او تطوير من اي نوع فهو ليس مبدعا انما مقلدا (شقورة، 2012، صفحة 45).

فاذا نظرنا الى الاصالة فنجدها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة من حيث:

- ✓ لا تشير الى كمية الافكار الابداعية التي ينتجها او يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الافكار، ونوعيتها، وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

✓ لا تشير الى نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا، بل تشير الى نفوره من تكرار ما يفعله الاخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة (الكليبي، 2012، صفحة 77).

ثانيا الطلاقة : هي القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار في وقت زمني محدد، ويرتبط التفكير المنطلق بالإبداع ارتباطا وثيقا لتمتع المبدع بدرجة عالية من سيولة الافكار وتوليدها، وللطلاقة عدة اشكال هي:

✳ **الطلاقة الفكرية:** وهي سرعة توليد وإنتاج اكبر عدد من الافكار التي تنتمي الى نوع معين ومحدد خلال فترة زمنية محددة، فالعبرة هنا ليست بنوع الاستجابة او كفاءتها بل بعدد الاستجابات.

✳ **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على انتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، مثل انتاج كلمات تبدأ او تنتهي بحرف معين. (صلاحيات، 2015، صفحة 40، 41).

✳ **الطلاقة التعبيرية:** وهي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل وصياغة الافكار في عبارات مفيدة (واعر، 2015، صفحة 87)

ثالثا المرونة : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من ابعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا او وجهة نظر معينة وعدم التعصب بأفكار بحد ذاتها. كما انها تعني النظر للأشياء من عدة زوايا قد يمكن الربط بين الافكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد (صفاء، 2017، صفحة 27)، ويمكن تصنيف المرونة الى:

■ **المرونة التلقائية:** وهي القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار التي ترتبط بموقف معين، على ان تكون الافكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، اضافة الى الانتقال السريع من استجابة لأخرى والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحيفة في اشياء متعددة غير القراءة

■ **المرونة التكيفية** هو قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من

حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عناوين مختلفة لقصة قصيرة واحدة (قارة و الصافي، 2011، صفحة 96).

رابعا الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي بوجود مشكلات او حاجات او عناصر ضعف في البيئة او الموقف، ويعني ذلك ان بعض الافراد اسرع م نغيرهم في ملاحظة و التحقق من وجودها في الموقف ولاشك ان اكتشاف المشكلة يشكل خطوة اولى في عملية الدراسة عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة اشياء غير العادية او الشاذة او المحيرة في محيط الفرد، او اعادة توظيفها و اثاره تساؤلات من حولها. (عطوي العرابي، 2015، صفحة 62).

خامسا قبول المخاطرة: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الافكار او الاساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه، وهو السلوك المتعلق بعمليات الابداع الاساسية وذلك بملاحظة الافكار والحلول الابداعية الامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها (كريم و خلف، 2010، صفحة 40، 41).

III -2-3. مراحل الابداع الاداري

اختلف الباحثون في تحديد المراحل العملية الابداعية، ويعد تقسيم العالم النفسي الامريكي ولاس walas من اشهر الدراسات و اكثرها تداولاً فهو يحدد مراحل الابداع كما يلي :

(1) **مرحلة الاعداد:** تعني هذه المرحلة بتعريف المشكلة و تحديدها و جمع الافكار و المعلومات المتعلقة بها لإحاطة بكافة ابعاد المشكلة والإحساس بها، حيث يتم تدوين الملاحظات وإلقاء الاسئلة والمناقشات وجمع الشواهد وتسجيلها، وما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الارتباط بأفكار الآخرين وتقديم افكار ابداعية طليقة (الحيزان، 2002، صفحة 30).

(2) **مرحلة الاحتضان:** كما تسمى كما تسمى بمرحلة الاختمار، حيث تمثل هذه الخطوة مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث و موضوع البحث بحيث يؤدي هذا التفاعل الى توليد الحلول الممكنة و بداية حل المشكلة كما ان فترة

الاحتضان قد تطول لسنوات او تقتصر على بضع دقائق، كما لا يمكننا معرفة كيفية الوصول الى حل المشكلة إلا ان الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم او اثناء ممارسة نشاط يومي (خنيط، 2017، صفحة 91).

3) **مرحلة الاشراف:** او الالهام وهي مرحلة الظهور المفاجئ لحل المشكلة، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة شرارة الابداع و هي المرحلة المكتملة للمراحل السابقة فالإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير و الشعور بالرضا والارتياح بعد معانات ذهنية قد تطول او تقتصر (سكارنة، 2011، صفحة 151).

4) **مرحلة التحقق:** تعين على المبدع ان يختبر الفكرة الجديدة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل فكرة صحيحة او مفيدة او تتطلب شيئاً من الصقل و التهذيب و الواقع ان الكثير من المبدعين يجدون ان ابداعهم لا يولد مكتملاً بل يكون في حاجة الى تعديل كبير و تصويب (القرشي، 2008، صفحة 27).

III-3. معوقات الابداع الاداري و استراتيجيات التعامل معها

III -3-1. معوقات الابداع الاداري

يقصد بمعوقات الابداع الاداري الصعوبات والعراقيل التي تعيق التفكير الابداعي لإنتاج او استثمار افكار (العززي، 2018، صفحة 408)، حيث اجمع العديد من الباحثين على العديد من المعوقات الابداع الاداري والمتمثلة في:

❖ **المعوقات الذاتية "الشخصية والدافعية"** تتمثل المعوقات الذاتية للإبداع في العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته

والتي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ طفولته (الاخضر، 2011، صفحة 67)، والمتمثلة فيما يلي

✓ **ضعف الثقة بالنفس** تقود ضعف الثقة الى الخوف من الظهور ومواجهة الاخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً

على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الاخرين، الامر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار مبتكرة في اعماقه

دون الافصاح عنها.

✓ **الخوف من الفشل** ان الخوف من الفشل يؤدي الى الاحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فانه يفضي الى

الحمول والتخاذل ونقص الثقة ، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد

✓ **الخوف من المخاطرة** فاغلب الاشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على ايجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فان تنفيذ فكرة فيها الكثير من الابداع يمكن ان يكون مخاطرة بالإخفاق او خسارة الوظيفة. (عجلة، 2009، صفحة 44).

✓ **الحكم المسبق على الافكار** بدل توليدها، وهو ما سيؤدى الى رفض افكار كثيرة.

✓ **التأثر بتجارب الاخرين الفاشلة** لا تدفع للتجربة وتعطى دافع للفشل الاولى. (واعر، 2015، صفحة 119)

✓ **عشق التقليد**، او الميل للمجاراة والتعلق بالماضي دون محاولة لتحديثه او البناء عليه.

✓ **عدم القدرة على تحمل المسؤولية**. (الحارثي، 2014، صفحة 29)

❖ **المعوقات الاجتماعية والثقافية** وهي المعوقات الناتجة عن العادات والتقاليد التي يفرضها المجتمع ويتوقع من جميع افراده الالتزام بها (صلاحات، 2015، صفحة 62)، وتمثل في

✓ **الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع**، مثل قيم الطاعة والخضوع والامتثال والاقتران والمبالغة في تقدير الماضي.

✓ **التمييز بين الجنسين** والتحديد الصارم لادوار كل جنس.

✓ **العنف السياسي والاضطرابات الامنية**، والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي (السلمي، 2008، صفحة 95)

✓ **الخوف من الخروج عن الاعراف والتقاليد**.

✓ **سوء الظروف الاقتصادية** وعدم كفاية الاجور والحوافز المادية، تجعل الفرد يصرف جل وقته و فكره في

البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الاساسية، ويترك مجال الابداع. (واعر، 2015، الصفحات 120-

121)

❖ **المعوقات التنظيمية** وتشمل العوامل التي تحد من الابداع الاداري في المنظمات والناتجة عن البيئة التنظيمية الداخلية

(المناح التنظيمي بأبعاده المختلفة، واهم هذه المعوقات كالتالي)

- ✓ الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- ✓ الخوف من التغيير ومقاومات المنظمات له، وتفضيل الوضع الراهن.
- ✓ مركزية الإدارة وعدم الايمان بتفويض بعض الاعمال والصلاحيات للعاملين.
- ✓ قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير والإبداع.
- ✓ عدم وجود البرامج التنموية و التدريبية التي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم الابداعية.
- ✓ عدم وضوح اهداف وغايات المنظمة.
- ✓ عدم وجود قيادات ادارية مؤهلة تدرك اهمية الابداع والتطوير.
- ✓ الافتقار الى العمل الجماعي وغياب روح الفريق. (الحمصي، 2013، صفحة 76،77).

III-3-2. استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الاداري

يلجأ المديرون الذين يؤمنون بأهمية الابداع في المنظمات الى مجموعة من الاجراءات التي تشجع الابداع داخل المنظمة، وتقلل من اثر معوقات الابداع، ومنها:

- تشجيع الافراد على التعبير عن افكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الافكار الابداعية.
- تشجيع الافراد على المخاطرة
- اتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الابداعي.
- تشجيع التفاعل مع الاخرين خارج نطاق اعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الافراد والجماعات.

- تشجيع الافراد على استخدام وسائل الابداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الاشراف المفرط على الافراد والجماعات اثناء تأدية مهامهم.
- تحسين المناخ العام وجعله اكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الاخر
- التخلص من الاجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الافكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الاساليب العلمية التي تساهم في اثارة الفكر وخلق روح الابداع وتقديم افكار جديدة
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الاهداف المستقبلية. (فارس و حسين، 2012، الصفحات 83-84)

III -3-3. علاقة ضغوط العمل بالإبداع الاداري

تعرض الافراد العاملين في المنظمات جملة من الضغوط التي ازدادت في الآونة الاخيرة وتنوعت مصادرها ومسبباتها، وتفاوت تأثيرها من مهنة الى اخرى ومن شخص لأخر بسبب اختلاف الاستجابة الى هذه الضغوط من شخص الى اخر، حيث تولد هذه الضغوط حالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي ينجم عنها العديد من مظاهر الاختلال في مجال العمل كالأداء والإبداع. فالإبداع الاداري يعد الاساس الذي تقوم عليه لمواجهة التحديات التنافسية وتضمن البقاء لها، اذ تعد تهيئة الاجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الاساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الاعمال وحل المشاكل، وبالتالي يتوجب على المنظمات ان تقوم بإيجاد وسائل تحفز السلوك الابداعي، بالإضافة الى تقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الادارية، اضافة الى خلق مناخ نفسي وعملي ملائم ومشجع للإبداع. حيث توصلت العديد من الدراسات التي تناولت ضغط العمل الى نتيجة مفادها ان التعرض لضغوط العمل بشكل مستمر يؤثر في انماط متعددة من السلوك التنظيمي، وبالتالي فمن المتوقع بالتالي ان يؤثر ضغط العمل في السلوك الابداعي للفرد في عمله. لذا يمكن توضيح اثر الضغوط العمل على الابداع الاداري كما يلي

1-1. علاقة عبء الدور بالا بداع الاداري

عند ارتفاع او انخفاض في عبء العمل سواء كميًا او نوعيًا عن الحد الذي يراه العامل مناسبًا له، ومن شأنه يؤثر بشكل سلبي على قدراته الابداعية في العمل، فزيادة عبء الدور الكمي كتكليف العامل بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق او زيادة عدد ساعات العمل اليومية او جعله يعمل في العطل الاسبوعية كلها هذا يؤدي الى شعور الفرد بالإجهاد والتعب والإرهاق فينعكس على حالته المعنوية ويشعر باضطراب وقلة التركيز في العمل وهذا كله يؤدي الى تشتت افكاره الابداعية وضعفها. ونفس القول ينطبق على زيادة عبء الدور النوعي كتكليف الفرد بالقيام بأعمال لا تتناسب مع مهاراته و قدراته او تفوقها يجعل الفرد يحس انه مهدد بفقدان وظيفته وبالتالي ينعكس بسلب على حالته النفسية والجسدية وهذا يجعل قدرته الابداعية تنخفض. اما انخفاض عبء العمل النوعي او كمي كإعطاء العامل مهام اقل من مهاراته قدراته يجعل العامل يحس بالملل ونقص الاثارة والتحدي وبالتالي ينخفض تقديره لذاته مما يجعل درجة ابداعه وإتيانه بالجديد تقل. في الحين بعض الافراد يقومون بأداء وظائفهم وأعمالهم دون الاكتراث لمسالة الوقت بل يرون ان لديهم الوقت الكافي لانجاز ما عليهم كما يرون ان الابداع يحتاج بعض الوقت فقط، فهم يفصلون بين العمل والإبداع لديهم، لذا نجد المنظمة تستفيد بعدد قليل من افكار الخلاقة للعاملين ومحاولة تطبيقها.

1-2. علاقة صراع الدور بالإبداع الاداري

يعد صراع الدور من الاسباب الكامنة للضغط، حيث يظهر عند وجود تعارض في متطلبات العمل التي ينبغي على العامل القيام بها، او يتلقى أكثر من طلب، حيث نجد الافراد العاملون في بعض المنظمات قد يجدون أنفسهم في بيئة تشعرهم بالحرج نتيجة المطالب المتعارضة المحيطة بهم والتي تقودهم في نهاية المطاف الى العجز والفشل في انجازها مما يولد لديهم نوع من الصراع الداخلي الى ينتج عنه القلق وزيادة التوتر وتراجع في الثقة مما يؤدي الى انخفاض التفكير الابداعي لديهم.

كما نجد صراع الدور يظهر عندما تتعارض قيم الفرد ومبادئه مع قيم المنظمة، فالعامل نجده غير مقتنع بمبادئ وقيم المنظمة مما يجعله يشعر بعدم الارتياح في ممارسته لمهامه وهذا يؤدي بدوره الى شعوره بقلق وفقدان ثقته في منظمته مما يعيق قدرته على التفكير والإبداع، كما نجده يظهر ايضا عندما يتلقى العامل تعليمات وأوامر من أكثر من جهة في المنظمة مما يجعله غير قادر على فهم واستيعاب وانجاز ما طلب منه فيشعر بفشل وبالتالي يؤدي الى شعوره بالإحباط وتنخفض روحه المعنوية ويؤدي هذا الى تدني ادائه الابداعي.

يمكن ان يكون لصراع الدور دورا ايجابيا يدفع بالأفراد الى توليد طاقة يبرزون من خلالها القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية، فمثلا عند يتعرض الفرد لموقف ما ثم يطلب منه انجاز العديد من المهام في وقت محدد، هنا يستعمل ما في وسعه لانجاز ما طلب منه، كما يمكن ان يكون اساسا لعمليات الابداع في المنظمة.

1-3. علاقة غموض الدور بالإبداع الاداري

على حسب بعض الدراسات العلمية التي اظهرت بان غموض الدور ينشا عند الفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية او واضحة تمكنه من اداء عمله بطريقة ترضيه، فالعامل عندما لا تتوفر لديه صورة واضحة للأهداف التي يقوم بها في عمله و نطاق مسؤولياته وكيفية ادائه عمله، يشعر بقلق وانخفاض الدافعية لديه اتجاه عمله مما يؤدي الى شعوره بفقدان الثقة في نفسه وانخفاض معنوياته وهذا يؤدي الى انخفاض روحه الابداعية. حيث اجريت دراسات تؤكد على خطورة غموض الدور على الفرد والمنظمة، حيث اوضحت بعض منها ان غموض الدور و عدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين تمثل مصدرا لضغوط العمل عند ثلث العاملين، في حين ان 10% شعر بان لديهم معلومات كافية على وظائفهم وعن المؤسسة التي يعملون بها، كما تبين بان غموض الدور يؤدي الى زيادة التوتر بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضا الوظيفي والثقة بالنفس والشعور بالتهديد الوظيفي وكل هذا يجد من خلاله العامل صعوبة في توليد افكار الابداعية في المنظمة. كما اوضحت هذه الدراسات ايضا بان استجابة الافراد في مواجهة غموض الدور

تختلف من فرد الى اخر، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل غموض الدور و اقل تأثراً بضغط العمل، والبعض الاخر لا تكون لديه نفس القدرة على مواجهة هذا الغموض مما يقع في فخ الضغوط وينخفض مستوى ادائه ويتدهور ويقل مستوى ابداعه.

1-4. علاقة بيئة العمل بالإبداع الاداري

يحتاج الفرد المبدع بيئة عمل ملائمة مشجعة على الابداع، فالبيئة العمل تمثل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد اثناء ادائه لعمله، والتي تواجهه عند دخوله مكان العمل وهذه الظروف متمثلة في مساحات مكتب العمل ومستوى النظافة، اماكن الراحة، التهوية، وسائل التكنولوجيا اللازمة لأداء العمل، الصيانة، وسائل الامن وسلامة العاملين وغيرها من الوسائل التي تجعل بيئة عمل مريحة وآمنة يشعر من خلالها الفرد بالراحة وتقلل مستوى التوتر والقلق ويتولد لديه شعور بالرضا عن البيئة التي يعمل فيها مما يجعل روحه المعنوية ترتفع و تنفجر طاقاته الابداعية ويكون ادائه اكثر ابداعا، اما ظروف العمل الغير ملائمة كاتسام جو العمل بالتلوث وعدم النظافة، وقلة التجهيزات اللازمة لأداء العمل والضوضاء و الحرارة الشديدة، تخلق جو من القلق والتوتر بين العاملين ويتشكل لديهم ضغط داخلي يجعلهم غير راضيين عن عملهم ومصابين بالإحباط وتعيق عملية الابداع لديهم.

خلاصة

تم التعرف من خلال هذا الفصل الى تعريف شامل للإبداع بمفهومه اللغوي والاصطلاحي كما تم التعرف على مفهوم الابداع الاداري ودوره الفعال في تحقيق التميز للمنظمة، لذلك نجد جل المنظمات تسعى الى الاهتمام بالمبدعين الذين يمتازون بالأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات بالإضافة الى قبول المخاطرة باعتبارهم جوهر العملية الابداعية، فالمنظمات تسعى دائما وبشكل حثيث على انتهاج طريق الابداع وتطويره عن طريق توفير بيئة عمل محفزة، إلا اننا نجد الفرد المبدع تعترضه جملة من المعوقات التي تعيق ادائه الابداعي و تحد من مستوى الابداع في المنظمة، ولهذا نجد المنظمات تسعى الى اتباع استراتيجيات التي من شأنها تحد من هذه المعوقات وتأثيرها السلبي على عملية الابداع الاداري، فهذا الاخير يعتبر البصمة المميزة التي تميز المنظمات عن بعضها البعض.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

تمهيد

بعدها ان حاولنا في الفصول السابقة استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بموضوع البحث ضغوط العمل و الابداع الاداري و الاثر الذي تلعبه ضغوط العمل على الابداع الاداري.

سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية بجامعة بسكرة، وذلك لدراسة اثر ضغوط العمل على الابداع الاداري على ارض الواقع، و ذلك من خلال ما تم الحصول من معلومات من طرف العمال الاداريين من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها عليهم.

وستتطرق في هذا الفصل الى المحاور الرئيسية التالية:

1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2- خصائص مبحوثي الدراسة

3- اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

4- اختبار الفرضيات

IV. 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقع جامعة محمد خيضر ببسكرة جنوب شرق العالية التي تبعد عن مركز المدينة بحوالي كيلومترين (2 كلم)، التي تعد اهم المعالم العلمية لمنطقة الزيان، يحدها شمالا طريق شتمة ، و جنوبا الاقامة الجامعية للبنات، شرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، اما غربا طريق سيدي عقبة. حيث تتولى جامعة محمد خيضر كغيرها من جامعات الوطن مهام تكوين الطلبة و الاطارات ، و انتاج و تحصيل العلم و المعارف ، اضافة الى مهام البحث العلمي و التطوير التكنولوجي من خلال تامين نتائج البحث العلمي و التقني و تبادل المعارف و اثرائها عن طريق المشاركة العلمية ضمن الاسرة العلمية و الثقافية المحلية و الدولية.

IV. 1-1- نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة

حيث مرت جامعة محمد خيضر بالعديد من المراحل لتصبح بالصورة التي عليها في يومنا هذا، ومن هذه المراحل

* المرحلة الاولى :مرحلة المعاهد(1984-1992):

تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المدنية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في تاريخ 18/08/1986).

* المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع بالاستقلالية الادارية، بيداعوجية و مالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها ثم تحولت

هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في 07/07/1992، وخلال هذه الفترة تم فتح

فروع اخرى تمثلت في (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الالكترونيك، معهد الاعلام الالي، معهد الادب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الانجليزية.)

* المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 الى يومنا هذا):

تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 7 معاهد و ذلك بناء على المرسوم رقم 219- 98 المؤرخ في 98/07/07 وهذه المعاهد هي: (معهد العلوم الدقيقة،معهد الري،معهد العلوم الاقتصادية،معهد الاعلام الالي،معهد العلوم الاجتماعية والانسانية،معهد الهندسة المعمارية،معهد الكهرباء التقنية.) و بإصلاح التعليم العالي و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/379 المؤرخ في 1998/07/02 المتعلق بتنظيم و تسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في 1998/07/02 المتضمن القانون الاساسي النموذجي للجامعة، حيث تحولت هذه المعاهد الى كليات و هي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الاداب و العلوم الانسانية.

- كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

و بصور المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي لرقم 98-

219 المؤرخ في 1998/07/07 و المتضمن انشاء جامعة بسكرة.اصبحت الجامعة تضم 4 كليات و هي

- كلية العلوم الدقيقة و علوم الحياة الطبيعية.

- كلية العلوم و التكنولوجيا.

- كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية.

- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

الوضعية الحالية

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل و يتم المرسوم التنفيذي لرقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 و اصبحت الجامعة تتكون من 6 كليات و هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الاداب واللغات.

- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي للمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث اصبحت الجامعة مهيكلة اداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما اصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الامانة العامة و المكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.

IV. 1-2- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في اطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فان جامعة محمد خيضر -بسكرة- تتولى:

1. في مجال التعليم العالي

- تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و سبيل البحث.
- المساهمة في انتاج و نشر للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث العلمي و نشر الاعلام العلمي و التقني.
- المشاركة ضمن الاسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و اثرائها.

IV. 1-3- اهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية و العلمية لأساتذتها و دعم موظفيها و عمالها لتكوي فئة طلابية بإمكانها التوفيق و النجاح في الاندماج الاجتماعي و المهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة لأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية و المحلية.

- اعطاء دفع جديد و حركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية.

IV. 1-4- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (2) نلاحظ ان الجامعة تسير بهيكل تنظيمي متكون من

1-مديرية الجامعة:

و تخضع هذه الاخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الاول عن السير العام للجامعة، و تضم ما يلي:

أ- نيابات مديرية الجامعة

و الذي يحدد عددها و صلاحيتها وفقا لرسوم انشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية

الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و لكل مهامه الخاصة و تتمثل هذه النيابات في:

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات.

تشمل هذه النيابة 4 مصالح هي: مصلحة التعليم و التربصات و التقييم-مصلحة الشهادات و المعادلات-مصلحة

التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي-مصلحة التكوين المتواصل.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون:

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون إلا على مصليتين هما

مصلحة متابعة أنشطة البحث و تميمين نتائجه، و مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه:

تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الاحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه و الاعلام و مصلحة متابعة برامج بناء

و تجهيز الجامعة.

ب- الامانة العامة

ان الامانة العامة هي ثاني اهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة و توضع هذه الاخيرة تحت مسؤولية امين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته و المصالح الادارية و التقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الامانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الامن الداخلي على الهياكل الآتية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الاساتذة، مصلحة الموظفين الاداريين و التقنيين وأعوان المصالح،بالإضافة الى مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

و تتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، و مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.

-المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة

هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة و الصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الارشيف.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية من مصلحتين هما مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية،

مصلحة الانشطة الرياضية و الترفيهية.

ت- المصالح المشتركة للجامعة

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز و هي

- مركز التعليم المكثف للغات
- مركز الطبع و السمعي البصري
- مركز الانظمة و شبكة الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي

ث- المكتبة المركزية للجامعة

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة و مصلحة البحث البيلوغرافي بالإضافة الى مصلحة التوجيه.

ج- الكليات و الاقسام

تشكل كل كلية من مجموعة من الاقسام حيث يمثل القسم شعبة او مادة او تخصصا في مادة و يضم كل قسم لجنة

علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف

بما بعد التدرج و البحث العلمي

IV. 2- خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	28.6%
	أنثى	40	71.4%
	المجموع	56	100%
العمر	أقل من 30 سنة	9	16.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	40	71.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	12.5%
	من 50 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	56	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	0	0%
	تقني سامي	18	32.1%
	ليسانس	31	55.4%
	مهندس	0	0%
	ماستر	6	10.7%
	دراسات عليا	1	1.8%
	المجموع	56	100%
مجال الوظيفة الحالية	اعمال فنية	1	1.8%
	اعمال ادارية غير اشرافية	13	23.3%
	اعمال ادارية اشرافية	45	75.0%
	المجموع	56	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	17.9%
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	26	46.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	26.8%
	15 سنة فأكثر	5	8.9%
	المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن:

(71.4%) من أفراد عينة البحث هم من الاناث، في حين أن (28.6%) كانت من الذكور، أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (16.1%)، بينما نجد نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) كانت الاعلى نسبة بلغت (71.4%)، و في حين نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (12.5%)، كم لاحظنا عدم وجود افراد من العينة اعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبـحـوثين يتضح أنه لا يوجد افراد من عينة البحث درجة مؤهلهم العلمي (ثانوي فاقـل) وغير حاملي لشهادة مهندس، بينما نجد الحاصلين على درجة تقني سامي (ST) بلغت نسبتهم (32.1%)، اما اعلى نسبة فكانت من نصيب حاملي شهادة الليسانس التي بلغت (55.4%)، و بلغت نسبة حاملي شهادة الماجستير (10.7%)، اما حاملي شهادة الدراسات العليا فبلغت نسبتهم (1.8%). وعليه فان كليتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبـحـوثين نجد أن اغلبية أفراد عينة البحث يقومون بأعمال ادارية اشرافية بنسبة (75.0%)، في حين ان الذين يقومون بأعمال ادارية غير اشرافية بلغت نسبتهم (23.3%)، اما الذين يقومون بأعمال فنية بلغت نسبتهم (1.8%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (17.9%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (46.4%) من افراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (26.8%) من أفراد عينة البحث

سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(8.9%).

IV. 3- اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة

IV. 1-3. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف) ((1-sample k-s))

اختبار كولموجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختيار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لان معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون التوزيع طبيعياً.

يوضح الجدول (IV-2) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (IV-2): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (SIG)
ضغوط العمل	0.529	1.250
الابداع الاداري	0.942	0.088

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

IV. 2-3. تحليل محور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "ضغوط العمل" و "الابداع الاداري"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 2.33)

-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي.

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

>> ما مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين بكلتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة؟ <<

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV)

جدول (3-IV):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور ضغوط العمل

الرقم	أبعاد ضغوط العمل و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	عبء العمل	3.017	0.549	2	متوسط
1	احتياج وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهام عملي	2.80	1.242	4	متوسط
2	تعتبر الاعمال الموكلة الي صعبة او معقدة	2.27	0.981	5	متوسط
3	لدي امكانيات أكبر من المهام او الواجبات المكلف بها	3.48	0.991	2	متوسط
4	عدم اتاحة الفرصة لي لإظهار كفاءتي لتعجيلي في الانجاز	3.48	1.044	1	متوسط
5	انا مسؤول عن عدة واجبات و مسؤوليات غير مرتبطة ببعضها البعض	3.05	1.212	3	متوسط
ثانيا	صراع الدور	2.848	0.785	4	متوسط
6	اشعر انني اقوم بعمل بعض الاشياء التي تتعارض مع مبادئ و افكاري	2.54	1.078	4	متوسط
7	هناك تعارض بين متطلبات العمل و الواجبات العائلية	3.11	1.317	1	متوسط
8	اشعر ان عملي يؤثر على حياتي الشخصية	3.11	1.171	2	متوسط
9	اتلقى تعليمات و اوامر من أكثر من جهة مسئولة	2.64	1.119	3	متوسط
ثالثا	غموض الدور	3.00	0.770	3	متوسط
10	لا اتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	3.00	1.206	3	متوسط

متوسط	1	1.280	3.12	الاهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة	11
متوسط	4	1.182	2.86	القواعد و الاجراءات و الاوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع	12
متوسط	2	1.070	3.02	حدود صلاحيتي غير واضحة	13
متوسط	1	0.699	3.125	بيئة العمل	رابعاً
متوسط	4	1.044	3.00	اعاني من قلة التجهيزات المطلوبة لأداء عملي	14
متوسط	3	1.151	3.05	يتسم جو العمل بالتلوث وعدم النظافة	15
متوسط	1	1.271	3.36	يفتقد موقع العمل لبعض الخدمات الاساسية(التنظيف،اماكن الصلاة،الاستراحة،المطعم،الكافيتريات...)	16
متوسط	2	1.180	3.09	اتضايق من عدم وجود مكان مخصص لممارسة عملي	17
متوسط	-	0.450	2.998	ضغوط العمل بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "بيئة العمل": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.125) بانحراف معياري (0.699)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.36) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.044-1.180)، وتبين هذه النتيجة بان الموظفين غير راضون عن البيئة العمل التي يعملون فيها، حيث نجدهم يفتقدون للاماكن المخصصة للاستراحة كالمطاعم والكافيتريات و يعانون من قلة التجهيزات المطلوبة لأداء عملهم إضافة الى اتسام جو العمل بعدم النظافة والتلوث.

2- بعد "عبء العمل": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.017) بانحراف معياري (0.594)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.27-3.48) بانحرافات معيارية كانت محصورة

ما بين (0.981-1.044)، وتدلل بان الموظفين يكلفون بمهام وواجبات صعبة و معقدة و غير مترابطة مع بعضها البعض ولا تتناسب مع امكانياتهم، كما لا تتاح لهم الفرصة لإظهار كفاءتهم في العمل.

3- بعد " غموض الدور ": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.00) بانحراف معياري (0.770)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل انها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.68- 3.12) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.182-1.280)، وهذا يدل على عدم فهم الموظفين للإجراءات و القواعد المتخذة من قبل الادارة اضافة الي ذلك عدم تمتعهم بصلاحيات الكافية لأداء عملهم.

4- بعد " صراع الدور ": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.848) بانحراف معياري (0.785)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل انها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.54- 3.11) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.078- 1.317)، وهذا يبين بان العمال يشعرون بضيق وعدم الارتياح عندما يمارسون اعمال تتعارض مبادئهم و حياتهم الشخصية و عندما يتلقون تعليمات و اوامر من اكثر من جهة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى ضغوط العمل في كليتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات ضغوط العمل مجتمعة (2.998) بانحراف معياري (0.450). وبهذا يمكن القول بان الموظفين الاداريين يعانون من ضغوط و غير راضيين عن بيئة عملهم.

2-تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

>> ما مستوى توفر الابداع الاداري لدى العاملين بكلتي الاداب و اللغات و كلية العلوم الاقتصادية و العلوم

التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ؟ <<

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(4-IV)

جدول(4-IV):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الابداع الاداري

الرقم	أبعاد الابداع الاداري و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الاصالة	3.852	0.621	4	مرتفع
1	انجز ما يستند الي من اعمال بأسلوب متجدد	3.64	1.107	4	متوسط
2	ابتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل مشكلات العمل	3.93	0.951	2	مرتفع
3	اتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار وامتلك الحجة و القدرة على الاقناع	4.07	0.783	1	مرتفع
4	اشعر ان لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة اقدمها في مجال العمل	3.77	0.831	3	مرتفع
ثانيا	الطلاقة	3.928	0.784	3	مرتفع
5	استطيع انتاج اكبر عدد من الافكار في وقت محدد	3.71	1.074	4	مرتفع
6	استطيع طرح حلول سريعة لمواجهة الموقف	3.89	1.056	3	مرتفع
7	امتلك القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف و المواقف	4.02	0.884	2	مرتفع
8	استطيع ان اضع عدة بدائل لمواجهة مشكلة واحدة	4.09	0.721	1	مرتفع
ثالثا	المرونة الذهنية	4.084	0.655	2	مرتفع
9	لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة	4.07	0.828	3	مرتفع
10	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة	3.95	0.883	4	مرتفع
11	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي لاستفادة منه	4.18	0.765	1	مرتفع
12	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	4.14	0.903	2	مرتفع

متوسط	5	0.894	3.611	الحساسية للمشكلات	رابعاً
متوسط	4	1.272	3.27	امتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	13
مرتفع	2	0.972	3.77	استطيع في الكثير من الاحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	14
مرتفع	1	0.773	3.86	احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل	15
متوسط	3	1.306	3.55	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	16
مرتفع	1	0.697	4.37	قبول المخاطرة	خامساً 1
مرتفع	3	0.779	4.39	تقبل انتقادات الاخرين بصدق ورحب	17
مرتفع	4	0.917	4.18	اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	18
مرتفع	2	0.710	4.43	لدي القدرة على الدفاع عن افكاري بالحجة و البرهان	19
مرتفع	1	0.738	4.48	اتحمل مسؤولية ما اقوم به ولدي الاستعداد للمواجهة	20
مرتفع	--	0.561	3.969	الابداع الاداري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (IV-4) ان:

1- بعد "قبول المخاطرة": جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.37) بانحراف معياري (0.697)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.18- 4.48) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.738-0.917)، وهذا يدل بان الموظفين يتحملون مسؤولية كل ما يقومون به ولديهم الاستعداد لتحمل كل النتائج المترتبة عنه كما ان لديهم القدرة على الدفاع عن افكارهم بالحجج و البراهين و تقبل الانتقادات بكل صدر رحب.

2- بعد "المرونة الذهنية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ

المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.084) بانحراف معياري (0.655)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.95-4.18) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.765-0.883)، وهذا يتضح بان الموظفين يسعون دائماً إلى التغيير في أساليب العمل كل فترة ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة إضافة إلى ذلك يحرصون على معرفة الآراء المخالفة لهم و العمل على الاستفادة منه

3- بعد "الطلاقة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.928) بانحراف معياري (0.784)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.71-4.09) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.704-0.721)، مما يدل على أن العمال لهم القدرة على التفكير السريع في مختلف المواقف و الظروف و العمل على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت سريع كما لديهم القدرة على طرح العديد من البدائل لمواجهة موقف أو مشكلة.

4- بعد "الإصالة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.852) بانحراف معياري (0.621)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64-4.07) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.107-0.783)، وتدلل هذه النتيجة بان العمال يتمتعون بالمهارة في الحوار و النقاش و لديهم القدرة على الاقتناع.

5- بعد "الحساسية للمشكلات": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.611) بانحراف معياري (0.894)، ووفقا لمقياس الدراسة

فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27- 3.86) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.727- 0.773)، مما يدل على أن العمال لديهم صعوبة في تحديد أوجه الضعف و القصور في العمل إضافة أنهم ليست لديهم القدرة على توقع المشكلات التي تواجههم في العمل قبل حدوثها.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الابداع الاداري في كليتي الاداب و اللغات وكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات ضغوط العمل مجتمعة (3.969) بانحراف معياري (0.561).

IV. 4- اختبار الفرضيات

اولا اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

H_1 : هناك اثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل بأبعادها المختلفة على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بكليتي الاداب و اللغات و العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية بفروعها المختلفة يجب دراسة وتحليل نتائج الموضحة في الجدول (5-IV)

الجدول (5-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ضغوط العمل (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل) على الابداع الاداري

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T
عبء العمل	-0.155	0.145	-0.151	-1.064	0.292
صراع الدور	0.180	0.098	0.251	1.836	0.072
غموض الدور	-0.142	0.110	-0.195	-1.292	0.202
بيئة العمل	0.061	0.118	0.076	0.517	0.607
ضغوط العمل	-0.057	0.169	-0.46	-0.338	0.737

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (IV-5) ما يلي:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير ضغوط العمل بأبعاده المختلفة في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بكلتي الاداب و اللغات و العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، و ذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت (-0.338) بمستوى معنوي (0.737) و هذا الاخير هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية الاولى و نرفض بديلتها عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث اثر كل بعد من ابعاد ضغوط العمل محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الابداع الاداري تبين عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عندى مستوى المعنوية (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل) في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بجامعة بسكرة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta)، اضافة الى ان مستويات الدلالة المحسوبة جميعها كانت اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبناء على كل هذا نرفض الفرضيات الفرعية البديلة 1 و 2 و 3 و 4 ونقبل الفرضيات الصفرية وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H₁: هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن - الجنس - المؤهل العلمي - مجال الوظيفة الحالية - سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى (H₁₁):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الاختبار **T** للعينات المستقلة (Independent-samples T -test)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول (6-IV):

الجدول (6-IV): نتائج اختبار **T** لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.717	0.092	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (6-IV): نجد ان قيمة **T** المحسوبة بلغت (-1.717) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.092) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات الباحثين حول مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، لذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في

الجدول (7-IV):

الجدول (7-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.010	2	0.005	0.024	0.976

		0.211	53	11.170	داخل المجموعات
			55	11.180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV): يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.024) و الدلالة الاحصائية (0.976) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و رفض بديلتها.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₃):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (8-IV):

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.311	1.223	0.26	3	0.737	بين المجموعات
		0.201	52	10.443	داخل المجموعات
			55	11.160	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV) يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.223) و الدلالة الاحصائية (0.311) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين

في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{14}):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (9-IV):

الجدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.380	2	0.190	0.931	0.400
داخل المجموعات	10.800	53	0.204		
المجموع	11.180	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9-IV) يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندي مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.931) و مستوى الدلالة (0.400) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{15}):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى توفر ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير سنوات

الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (10-IV):

الجدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى توفر ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.580	0.723	0.150	4	0.600	بين المجموعات
		0.207	51	10.580	داخل المجموعات
			55	11.180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10-IV) يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.723) و مستوى الدلالة (0.580) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة..

ثالثا اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H₁: هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، تعزى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (السن- الجنس- المؤهل العلمي- مجال الوظيفة الحالية- سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى (H_{11}):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0.05).

اختبار هذه الفرضية تم استخدام الاختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T -test)، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV):

الجدول (11-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.753	0.455	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (6-IV): نجد ان قيمة T المحسوبة بلغت (0.753) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.455) و هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس، لذلك نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (12-IV):

الجدول (12-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.063	2.920	0.862	2	1.724	بين المجموعات
		0.295	53	15.640	داخل المجموعات
			55	17.363	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12-IV): يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.920) و مستوى الدلالة (0.063) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₃):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (13-IV):

الجدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.601	0.626	0.202	3	0.605	بين المجموعات
		0.322	52	16.758	داخل المجموعات

			55	17.363	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13-IV) يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.626) و مستوى الدلالة (0.601) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₁₄):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (14-IV):

الجدول (14-IV): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.103	2	0.052	0.159	0.854
داخل المجموعات	17.260	53	0.326		
المجموع	17.363	55			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14-IV) يتبين ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة

(0.159) و مستوى الدلالة (0.854)) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{15}):

هناك فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة، تعزى متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) و كانت النتائج في الجدول (IV-15):

الجدول (IV-15): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول مستوى الابداع الاداري حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.036	2.784	0.778	4	3.112	بين المجموعات
		0.279	51	14.251	داخل المجموعات
			55	17.363	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (IV-15) يتبين ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عندى مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.784) و مستوى الدلالة (0.036) مما يشير الى وجود اثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في جامعة بسكرة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومهام جامعة محمد خيضر ببسكرة و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العاملين الإداريين بالجامعة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " ضغوط العمل" و" الابداع الإداري"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، اما مستوى توفر الابداع الإداري فجاء بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك الى عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير ضغوط لعمل كمجموعة على الابداع الإداري، وعند بحث اثر كل بعد من ابعاد ضغوط العمل على نحو مستقل على الابداع الإداري للمؤسسة، وجدنا انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات التالية(عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل) على الابداع الإداري للمؤسسة.



الخاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن أثر ضغوط العمل على الابداع الاداري في المؤسسة حيث حاولنا تحديد الاشكالية في جامعة محمد خيضر بسكرة والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مستوى توفر ضغوط العمل وأبعاده المدروسة المتمثلة في عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل والكشف على مدى تطبيقها على ارض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الابداع الاداري في المؤسسة. وفي الاخير توصلنا الى مجموعة من النتائج ما يلي:

اولا: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- تعد ضغوط التي يتعرض لها الفرد في العصر الحديث ظاهرة جديدة بالاهتمام لما لها خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع.
- ان الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا تقتصر عليه وحده، وإنما تشمل زملائه في العمل والمنظمة ككل.
- ضغوط العمل ليست نفسها في جميع المنظمات وذلك لاختلاف المتغيرات التنظيمية السائدة في كل منظمة وبالتالي فهي متغيرة حسب الظروف التي خلقت فيها، وحتى في المنظمة نفسها، فهي غير ثابتة لتباين مصادرها.
- تتنوع مصادر ضغوط العمل، فمنها المتعلقة بالبيئة الداخلية (عبء العمل، صراع الدور، الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية... وغيرها) ومنها متعلقة بالخصائص الفرد العامل (نمط الشخصية، الحالة النفسية والجسمية...).
- ضغوط العمل ليست جميعها سلبية وإنما هناك ضغوط ايجابية تحفز العامل للوصول الى مستويات مرتفعة من الاداء وهذا عندما تكون ضغوط العمل عند مستويات معتدلة، لان ارتفاعها عن هذا المستوى يحولها الى ضغوط سلبية تسبب في اثار جسمية ونفسية وسلوكية للفرد مما يؤدي الى تدني مستوى ادائه.

- لا يمكن التخلص بصفة نهائية من ظاهرة ضغوط العمل لذا ينبغي ادارتها وفق المستويات التي وصلت لها وذلك بتوفير سبل واستراتيجيات لتقليل منها ومواجهتها ومحاوله التعايش معها قد تكون فردية على العامل ادارتها او قد تكون تنظيمية على ادارة المنظمة تولى مسؤوليتها.
- يعتبر الابداع انتاج كل جديد غير مألوف يكون مفيدا للفرد ولبيئته ومجتمعه.
- يعد الابداع الاداري حافز اساسي لخلق فرص عمل جديدة وتحقيق الميزة التنافسية ثم تحقيق الريادة للمنظمات.
- ان العملية الابداعية ليست حكرا على الافراد فقط بل تكون على مستوى الجماعات والمؤسسات
- يتميز الفرد المبدع بمجموعة من العناصر والمتمثل ةفي الاصاله والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة
- تتعرض عملية الابداع الاداري الى جملة من المعوقات، وتكون هذه المعوقات اما تنظيمية او ذاتية او اجتماعية وثقافية.لذا نجد المنظمات تسعى بشتى الطرق الى اتباع استراتيجيات لتعامل مع هذه المعوقات والتخلص منها.

2. النتائج التطبيقية: اهمها

- توصلنا من خلال الدراسة ان مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة ايضا ان مستوى الابداع الاداري بجامعة محل الدراسة كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث.
- اظهرت النتائج انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لضغوط العمل كمجموعة في مستوى الابداع الاداري
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لعبء العمل في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى ونرفض بديلتها.

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لصراع الدور في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلتها.

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لغموض الدور في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها.

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبيئة العمل في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في كليتي الاداب واللغات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها.

ثانيا: التوصيات

- حث وتوعية العاملين بالجامعة بضرورة الاهتمام بضغوط العمل التي يتعرضون لها نظرا لمدى خطورتها والتي تكون ناتجة من مصادر مختلفة.
- خلق فضاء للاستماع يعبر فيه العامل عن مختلف المشاكل التي تعترضه اثناء اداء عمله، وهذا يكون بمثابة دعم معنوي ونفسي للعامل.
- تحسين بيئة العمل المادية المحيطة بمكان العمل، من خلال توفير الاضاءة الجيدة، والتخفيف من الضوضاء، الاهتمام بنظافة و التهوية، و توفير الوسائل والأدوات اللازمة للحد من مخاطر العمل، بالإضافة الى توفير كل الوسائل اللازمة والتجهيزات

حتى يتسنى للعامل ممارسة عمله بفعالية واقل جهد.

- وضع برامج ارشادية لخفض مستوى الضغوط لدى العاملين من قبل متخصصين في هذا المجال من مرشدين نفسيين واجتماعيين.
- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول الضغوط التي تواجه العامل لمناقشتها بين الموظفين وتقديم الاساليب والأدوات التي تتبع لمواجهتها.
- القيام بمزيد من الدراسات حول موضوع ضغوط العمل والإبداع الاداري.
- القيام بدراسات تبحث عن استراتيجيات مواجهة ادارة ضغوط العمل.

رابعا : افاق البحث

- اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري.
- واقع ضغوط العمل في المستشفيات العمومية.
- اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الابداع الاداري.
- دور الانماط القيادية في تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا الكتب

- احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بلال خلف سكارنة. (2011). *الابداع الاداري* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- حسن بابكر كمال الدين. (2015). *القيادة التحويلية والابداع الاداري* (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- خالد العيادة عليما. (2011). *ضغوط العمل و اثرها على الاداء* (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن: دار الخليج.
- رافدة عمر حريري. (2012). *اتجاهات ادارية معاصرة* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار الفكر.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). *ادارة الابداع التنظيمي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- سارة صالح الخمشي، هيفاء عبد الرحمان بن شلهوب، و هند فايع الشهراني. (2016). *ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي* (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: دار الروابط للنشر وتقنية المعلومات.
- سليم محمد شريف قارة، و عبد الحكيم محمود الصافي. (2011). *نمية الابداع و المبدعين من منظور متكامل*. نظور متكامل، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الاله بن ابراهيم الحيزان. (2002). *لمحات عامة في التفكير الابداعي*. الرياض: ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض،السعوديه.
- عبد الرحمان بن احمد هييجان. (1998). *ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها* (الإصدار الطبعة الاولى). الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة،مركز البحوث والدراسات العامة.
- على عسكر. (2000). *ضغوط الحياة واساليب مواجهتها* (الإصدار الطبعة 2). دمشق، سوريا: دار الكتاب الحديث.

محمد اسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. اسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
محمد حسن احسان. (2006). علم الاجتماع الصناعي (الإصدار الطبعة 1). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الاولى). عمان، الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.

محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. (الطبعة الاولى، المحرر) عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

ثانياً المجالات

الاء العاني، و رغد الطائي. (2015). تشخيص مسببات ضغوط العمل لدى الاطباء و المرضى العاملين في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل. دراسة تحليلية مقارنة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 5 (العدد 2)، صفحة 81 صفحة.

اياد ظاهر محمد، و ياسر سعد محمد امير. (2015). انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم. (العدد 36)، صفحة 200 صفحة.

خالد محمود عزيز، و وليد عامر ضائع. (2018). بناء مقياس ضغوط العمل لمدرء معاهد التربية الرياضية لإقليم كوردستان العراق من وجهة نظر منتسبيها. مجلة ابجاث كلية التربية الاساسية، المجلد 15 (العدد 1)، صفحة 1350 صفحة.

سارة مومني، و زهير طافر. (جوان، 2018). قوة المكافاة المعنوية في تنمية روح الابداع لدى الافراد. مجلة اقتصاديات المال والاعمال (العدد السادس)، صفحة 591 صفحة.

سالم بن سعيد القحطاني. (2002). المعوقات التنظيمية للابداع عند موظفي التطوير الاداري بالاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة سعود للعلوم الادارية، المجلد 14 (العدد 2).

سامر عبد المجيد البشاشة. (2005). اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. مجلة دراسات العلوم الامنية، المجلد 32 (العدد 02)، صفحة 352 صفحة.

عبد الرزاق محمد اثمار. (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى اعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني
نينوى. مجلة تنمية الرفادين، المجلد 35 (العدد 112)، صفحة 131 صفحة.

عمير يتيم العنزي. (يناير، 2018). معوقات الابداع الاداري لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الحدود الشمالية
بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (العدد 177 الجزء الاول)، صفحة 439 صفحة.

عواطف مام، و خضرة حلاب. (افريل، 2016). الابداع الاداري و معوقاته و استراتيجيات التعامل معه في الادارة
المدرسية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربويه. (العدد 00)، صفحة 34 صفحة.

محمد بن سعيد العمري، و عبيد سعود السهلي. (2007). اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية على
العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (العدد التاسع والثلاثون)،
صفحة 70 صفحة.

محمد عبد القادر علام. (2009). ضغوط العمل. مجلة الدراسات الامنية. (العدد 1).

منذر مرهيج، غادة بواط، و هبة عثمان. (2015). ثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية. مجلة جامعة
تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 37 (العدد 1)، صفحة
386 صفحة.

هاجر القرشي، و محمد الدهان. (جوان، 2017). متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة.
مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، صفحة 488 صفحة

ثالثا المذكرات

ابراهيم عبد عابدين. (2010). علاقة الضغوط الوظيفية بالاثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع
الكهرباء-محافظات غزة. 92 صفحة. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم
الادارية، جامعة الازهره بغزة، رسالة ماجستير.

احلام زربي. (2014). استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفاعلية الاداء. دراسة ميدانية بمؤسسة
سونطراك نشاط المصب. 173 صفحة. وهران، قسم علم النفس و علوم التربية والارطوفونيا، الجزائر: كلية
العلوم الاجتماعية، جامعة وهران بوهرا، رسالة ماجستير.

- اسيا عقون. (2012). الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة. 220 صفحة.
- سطيف، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، الجزائر: كلية الاداب والعلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، رسالة ماجستير.
- اية محمود عبد الله شطريط. (2017). واقع الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة و علاقته بالتميز. القدس، فلسطين: عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس ،رسالة ماجستير.
- توفيق عجلة. (2009). الابداع الداري و علاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام. 212 صفحة. غزة، قسم ادارة اعمال- ادارة الموارد البشرية، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.
- حاج محمد فراس. (2016). اثر ضغوط العمل في مستوى اداء العاملين في القطاع الصحي. دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق. 90 صفحة. دمشق، ادارة الاعمال التخصصي، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير.
- حامد صبحي عليوي حسن. (2019). اثر ضغوط العمل على اداء العاملين في المستشفيات العراقية. 100 صفحة. قسم ادارة الاعمال، العراق: كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة بعراق، رسالة ماجستير.
- حسن ابراهيم يوسف صفاء. (2017). فرق العمل و اثرها على الابداع الاداري. 101 صفحة. ادارة الاعمال، السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير.
- خديجة خنطيط. (2017). دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. 223 صفحة. ام البواقي، علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بام البواقي. اطروحة دكتورا.
- خراز الاخضر. (2011). دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية. 248 صفحة. تلمسان، مالية دولية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، رسالة ماجستير.
- دانيال طالب الحمصي. (2013). اثر تنمية الموارد البشرية في الابداع الاداري. 145 صفحة. دمشق، قسم ادارة الاعمال، سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ،رسالة ماجستير.

- رابح برباخ. (2018). اساليب ادارة الوقت واثرها على الابداع الاداري لدى مدراء ورؤساء اقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. 178 صفحة. المسيلة، نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، الجزائر: معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، اطروحة دكتورا.
- رامي بكر ابو زور. (2014). ضغوط العمل و علاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة المالية بقطاع غزة. 135 صفحة. غزة، قسم القيادة و الادارة، فلسطين: اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين، رسالة ماجستير.
- زهير بسام ملاحه. (2011). المسائرة-المغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة. 128 صفحة. غزة، قسم علم النفس، فلسطين: كلية التربية، الجامعة الاسلامية. غزة. رسالة ماجستير.
- سالم بن سيف بن ناصر الحارثي. (2014). تصور مقترح لتطوير الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. 95 صفحة. قسم التربية والدراسات الانسانية، سلطنة عمان: كلية العلوم والاداب، جامعة نزوى بسلطنة عمان، رسالة ماجستير.
- سامية بن طالب. (2018). تفعيل دور الاتصال التنظيمي من التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة دراسة عينة من الاساتذة الجامعيين. 236 صفحة. بومرداس، قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة. بومرداس، اطروحة دكتورا.
- سعود الهاجري عذارى. (2011). اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين. 97 صفحة. قسم ادارة الاعمال، الكويت: كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط بالكويت، رسالة ماجستير.
- سعيد بن سفران عطويوي العرابي. (2015). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. 149 صفحة. ام القرى، قسم التربية البدنية، المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة ام القرى، رسالة ماجستير.
- سوزان سمير علي صلاحات. (2015). واقع استخدام نظم المعلومات الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم. 166 صفحة. نابلس، الادارة التربوية، فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، رسالة ماجستير.

- شفيق شاطر. (2010). اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. دراسة ميدانية بالمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز. 241 صفحة. بومرداس، ادارة الاعمال، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة. بومرداس. رسالة ماجستير.
- صالح محمد علي الكليبي. (2012). الابداع الاداري لدى مديري العموم ومديري الادارات في الادارة العامة. دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات. 250 صفحة. اليمن: اطروحة دكتورا في الادارة العامة غير منشورة.
- عبد القادر احمد مسلم. (2007). مصادر الضغوط المهنية وأثرها في الكليات التقنية في محافظات غزة. 160 صفحة. غزة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، رسالة ماجستير.
- عبد القادر سعيد بنات. (2009). ضغوط العمل واثرها على اداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. 198 صفحة. غزة، قسم ادارة اعمال، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.
- عبد المحسن فاتح ابراهيم. (2017). تكنولوجيا المعلومات و اثرها على الابداع الاداري في القطاع المصرفي السوداني. 82 صفحة. ادارة اعمال، السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، رسالة ماجستير.
- عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي. (2008). ذالابداع الاداري و علاقته بادارة التغيير لدى مديريات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. 113 صفحة. ام القرى، قسم الادارة والتخطيط، السعودية: كلية التربية بجامعة ام القرى، رسالة ماجستير.
- علي بن حمد بن سليمان النوشان. (2003). ضغوط العمل واثرها على عملية اتخاذ القرارات. دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الاجهزة الامنية والمدنية في مدينة الرياض. 153 صفحة. الرياض، قسم العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، رسالة ماجستير.
- عمار تغريد زياد. (2006). اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. 247 صفحة. غزة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.

عمر خميس ابو حماد. (2015). مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم. 149 صفحة. غزة، قسم اصول التربية، فلسطين: كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.

عيسى ابراهيم المعشر. (2009). اثر ضغوط العمل على اداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة خمس نجوم. 98 صفحة. قسم ادارة الاعمال، الاردن: كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، رسالة ماجستير.

فارس، و محمود عبد العزيز حسين. (2012). الابداع الاداري في ادارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. ص 82.83. غزة، قسم اصول التربية، فلسطين: جامعة الازهر بغزة، رسالة ماجستير.

فهد بن عوض الله زاحم السلمي. (2008). ممارسة ادارة الوقت واثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري المدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. 202 صفحة. قسم الادارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية: كلية التربية، جامعة ام القرى، رسالة ماجستير.

محمد بن عدة. (2018). اثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. 212 صفحة. تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، اطروحة دكتورا.

محمد حسن خميس ابو رحمه. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. 187 صفحة. غزة، قسم اصول التربية-ادارة تربوية، فلسطين: كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.

محمد صلاح الدين ابو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. 140 صفحة. غزة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.

محمد كريم، و حسني سعيد خلف. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة. 123 صفحة. غزة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.

محمد مكناسي. (2007). التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية. دراسة ميدانية على اعوان السجون بمؤسسة اعادة التاهيل بقسنطينة. 206 صفحة. قسنطينة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، رسالة ماجستير.

مرشدي الشريف. (2008). مصادر الضغط المهني واستراتيجيات التعامل "coping" لدى الجراحين. دراسة ميدانية بمستشفيات الجزائر العاصمة. 148 صفحة. العاصمة، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير.

معتز محمد ابراهيم لبد. (2013). اساليب مواجهة ضغوط الحياة وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى طلبة كليات المجتمع المتوسطة بمحافظة غزة. 182 صفحة. غزة، علم النفس، فلسطين: كلية التربية، جامعة الازهر بغزة، رسالة ماجستير.

منير حسن احمد شقورة. (2012). ادارة التغيير وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. 157 صفحة. غزة، قسم اصول التربية، فلسطين: كلية التربية، جامعة الازهر بغزة، رسالة ماجستير.

موسى مطاطلة. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني. دراسة ميدانية على رجال الحماية المدنية-سكيكدة- 120 صفحة. قسنطينة، علم النفس عمل و التنظيم، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، رسالة ماجستير.

ميسون سليم السقا. (2009). اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة. 132 صفحة. غزة، قسم ادارة الاعمال، فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير.

ناهد طه غضية. (2008). اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن. 125 صفحة. جنوب الاردن، قسم الاصول والادارة التربوية، الاردن: جامعة مؤتته بالاردن، رسالة ماجستير.

نور طاهر محمد الاقوع. (2010). القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية. 135 صفحة. القدس، فلسطين: جامعة القدس، رسالة ماجستير.

وسيلة واعر. (2015). دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري. دراسة حالة مجمع صيدال. 271 صفحة. بسكرة،
قسم اقتصاد وتسيير مؤسسة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد
خيضر بسكرة، اطروحة دكتورا.

يوسف لعجاليبة. (2015). مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية. دراسة
ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة. بسكرة، علم النفس العمل والتنظيم: كلية العلوم الانسانية
والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (1)

استبانة البحث

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

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "اثر ضغوط العمل على الابداع الاداري بجامعة بسكرة"، دراسة حالة بجامعة بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "اثر و طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الابداع الاداري بجامعة بسكرة"، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

حبة ابتسام

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي جامعة بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (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 50 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

ثانوى فأقل تقني سامي (TS) ليسانس

مهندس ماستر دراسات عليا

5- مجال الوظيفة الحالي:

اعمال فنية اعمال ادارية غير اشرافية اعمال ادارية اشرافية

6 - سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ضغوط العمل لموظفي جامعة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- عبء الدور						
01	احتاج وقت أكبر مما هو متاح لأداء مهام عملي					
02	تعتبر الاعمال الموكلة الي صعبة او معقدة					

					لدي امكانيات اكبر من المهام و الواجبات المكلف بها	03
					عدم اتاحة الفرصة لي لإظهار كفاءتي لتعجيلي في الانجاز	04
					انا مسئول عن عدة واجبات و مسؤوليات غير مرتبطة ببعضها البعض	05
ثانيا-صراع الدور						
					اشعر اني اقوم بعمل بعض الاشياء التي تتعارض مع مبادئ و افكاري	06
					هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية	07
					اشعر ان عملي يؤثر على حياتي الشخصية	08
					اتلقى تعليمات و اوامر من أكثر من جهة مسؤولة	09
ثالثا-غموض الدور						
					لا اتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	10
					الاهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة	11
					القواعد والإجراءات والأوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع	12
					حدود صلاحياتي غير واضحة	13
رابعا-بيئة العمل						
					اعاني من قلة التجهيزات المطلوبة لأداء عملي	14
					يتسم جو العمل بالتلوث و عدم النظافة	15
					يفتقد موقع العمل لبعض الخدمات الاساسية(التنظيف، اماكن الصلاة، الاستراحة، المطعم،الكافيتريات...)	16
					اتضايق من عدم وجود مكان مخصص لممارسة عملي	17

المحور الثاني: الابداع الاداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الابداع الاداري لدى موظفي جامعة بسكرة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الابداع الاداري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

اولا-الاصالة

1	انجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد					
2	ابتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل مشكلات العمل					
3	اتمتع بالمهارة في النقاش و الحوار وامتلك الحجة و القدرة على الاقناع					
4	اشعر ان لي مساهمة خاصة بإنتاج افكار جديدة اقدمها في مجال العمل					

ثانيا-الطلاقة

5	استطيع انتاج اكبر عدد من الافكار في وقت محدد					
6	استطيع طرح حلول سريعة لمواجهة الموقف					
7	امتلك القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف والمواقف					
8	استطيع ان اضع عدة بدائل لمواجهة مشكلة واحدة					

ثالثا- المرونة الذهنية

09	لدي القدرة على رؤية الاشياء من زوايا مختلفة					
10	احرص على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة					
11	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
12	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته					

رابعا-الحساسية للمشكلات

13	امتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
14	استطيع في الكثير من الاحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني					

					احرص على معرفة اوجه القصور او الضعف فيما اقوم به من عمل	15
					اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	16
خامسا- قبول المخاطرة						
					اتقبل انتقادات الاخرين بصدر رحب	17
					اتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	18
					لدي القدرة على الدفاع عن افكاري بالحجة والبرهان	19
					اتحمل مسؤولية ما اقوم به ولدي الاستعداد للمواجهة	20

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (2)

الهيكل التنظيمي للجامعة

