

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



الموضوع

أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين

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

الأستاذ المشرف:

د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة:

فوزية رباحي

الموسم الجامعي: 2015-2016

رقم التسجيل:/M-L.M.D/Ge-GRH/2016
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

".... وَهَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

صدق الله العظيم

سورة هود الآية 88

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة و مستوى تأثيرها في الإبداع الإداري لدى العاملين بالكلية محل الدراسة .
يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من العمال الإداريين بالكلية والبالغ عددهم (101) عامل وعاملة, واستخدمنا طريقة العينة العشوائية و التي بلغ حجمها (53) عامل وعاملة حيث تم توزيع استبانة عليهم, تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي, تحليل التباين, تحليل الانحدار المتعدد.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى ضغوط العمل بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة جاء متوسط, كما كان مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الكلية بمسوى مرتفعا, وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل كمجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بالكلية محل الدراسة, حيث فسر متغير ضغوط العمل 42,4% من التباين في مستوى الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

وجاءت أهم التوصيات كالتالي: توعية و تحسيس العمال بظاهرة ضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها, كما أنه يجب على الإدارة التخفيف من ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقية وذلك بوضع وتطبيق برنامج لترقية في العمل واضح وإفساح فرص الترقية والتقدم أمام جميع العمال, بالإضافة إلى ذلك نوصي بإجراء المزيد من الدراسات والتي تجمع بين المتغيرين ضغوط العمل والإبداع الإداري.

كلمة شكر

بسم الله والحمد لله أشكر الله على نعمه الكثيرة

وتطبيقاً لقوله " صلى الله عليه وسلم" من لم يشكر الناس لم يشكر الله

ومن أسدى إليكم معروفنا فكافئوه فإن لم تستطع فادعوا له

واعتزافنا بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا

العمل

الأستاذ المشرف الدكتور محمد قريشي الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه في

إنجاز هذه المذكرة

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	آية قرآنية
ج	الملخص
و	كلمة شكر
ز	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	المقدمة
	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
4	تمهيد
4	I _____ 1. منهجية البحث
4	I _____ 1. إشكالية البحث
5	I _____ 1. 2. أهمية البحث
5	I _____ 1. 3. أهداف البحث

5	I _____ 1. _____ 4. فرضيات البحث
7	I _____ 1. _____ 5. نموذج البحث
7	I _____ 1. _____ 6. التعاريف الإجرائية
8	I _____ 1. _____ 7. حدود البحث ومنهجه
9	I _____ 1. _____ 8. مجتمع وعينة البحث
9	I _____ 1. _____ 9. طرق جمع البيانات
9	I _____ 1. _____ 10. أداة البحث
10	I _____ 1. _____ 11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
11	I _____ 1. _____ 12. صدق وثبات أداة البحث
12	I _____ 2. الدراسات السابقة
12	I _____ 2 _____ 1. الدراسات المتعلقة بضغط العمل
14	I _____ 2 _____ 2. الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
16	I _____ 2 _____ 3. الدراسات التي تناولت ضغوط العمل والإبداع الإداري معا
17	I _____ 2 _____ 4. التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : ضغوط العمل — تأطير نظري —
19	تمهيد
19	II _____ 1. ماهية ضغوط العمل
19	II _____ 1 _____ 1. مفهوم ضغوط العمل, عناصرها ومراحلها
21	II _____ 1 _____ 2. أنواع ضغوط العمل
	II _____ 2. مصادر ضغوط العمل وأثارها
24	II _____ 2 _____ 1. مصادر ضغوط العمل
30	II _____ 2 _____ 2. آثار ضغوط العمل
34	II _____ 3. سبل مواجهة ضغوط العمل
35	II _____ 3 _____ 1. سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة
38	II _____ 3 _____ 2. سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد
40	خلاصة
	الفصل الثالث: الإبداع الإداري — تأطير نظري —
41	تمهيد

41	III — 1. ماهية الإبداع الإداري
41	III — 1 — 1. مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه
44	III — 1 — 2. أهمية الإبداع الإداري ومستوياته
47	III — 2. عناصر الإبداع الإداري ومراحل
47	III — 2 — 1. عناصر الإبداع الإداري
48	III — 2 — 2. مراحل الإبداع الإداري
50	III — 3. معوقات و أساليب تنمية الإبداع الإداري
50	III — 3 — 1. معوقات الإبداع الإداري
51	III — 3 — 1. أساليب تنمية الإبداع الإداري
55	III — 4. العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع الإداري
60	خلاصة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
61	تمهيد
62	IV — 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
63	IV — 1 — 1. نشأت الكلية و الهيكلها التنظيمي
65	IV — 1 — 2. مهام الأمانة العامة والهيكل البيداغوجية للكلية
67	IV — 2. خصائص المبحوثين
68	IV — 3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
68	IV — 3 — 1. اختبار التوزيع الطبيعي
69	IV — 3 — 2. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على الأسئلة)
76	IV — 4. اختبار الفرضيات
79	خلاصة
81	خاتمة (نتائج وتوصيات)
83	قائمة المراجع
83	المراجع باللغة العربية
87	قائمة الملاحق
87	قائمة المحكمين

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	معاملات الصدق والثبات	1 — I
20	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	1 — II
64	هياكل الكلية	1 — IV
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	2 — IV
67	اختبار التوزيع الطبيعي (1 Sample Kolmogorov Smirnov)	3 — IV
68	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات ضغوط العمل	4 — IV
71	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري	5 — IV
74	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	6 — IV
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ضغوط العمل في الإبداع	7 — IV

	الإداري	
--	---------	--

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نموذج البحث	I 1
62	الهيكل الإداري لكلية الآداب واللغات	IV 1
64	الهيكل التنظيمي	IV 2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان	الرقم
87	قائمة محكمي الإستبانة	1
88	استبانة البحث	2

المقدمة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من أبرز وأهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء، ولقد ترتب من جراء هذا العمل وما صاحبه من شقاء، خاصة ذلك الشقاء والتعب النفسي عدت مشاكل ظهرت على سلوك الأفراد حيث تعيقهم على ابراز قدراتهم الابداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي نفس الوقت يمكن ان تعود بفائدة كبيرة على المنظمة و الافراد ايضا، ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمتغيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المؤسسة. وتختلف مصادر ضغط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل

عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغوط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي .

وفي العصر الراهن أفضل المؤسسات هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على الابداع وفق الأسس السائدة في بيئة التي تعمل فيها ، وأفضل المديرين وقادة فرق العمل هم أولئك الذين يمتلكون القابلية لمساعدة أعضاء المؤسسة في استخدام مواهبهم الابداعية بشكل كامل من خلال توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للابداع ، كما ان ابداعية المؤسسة أصبحت اليوم واحدة من المعايير المتعددة التي تعتمد للقياس وتقييم الأداء ولقد بينت الدراسات ان المؤسسة لا تحقق الكفاءة والفاعلية من خلال السعي إلى تخفيض التكاليف وإن ما يضيف قيمة لها هو الابداع من خلال مكوناته الأساسية وهي استخدامات جديدة للمعرفة الحالية ، خلق افكار جديدة ، واستخدام أو تسخير هذه الأفكار لخلق قيمة جديدة للمؤسسة ، وفي هذا العالم المتغير يتوجب على المؤسسة أن تكون مبادرة للإبداع قبل أن تضطرها الظروف للقيام بذلك كردة فعل .

بناء على ما تقدم قسمنا بحثنا إلى أربعة أجزاء , ثلاثة أجزاء نظرية وجزء تطبيقي بحيث الأجزاء الثلاثة الأولى مبنية على المفاهيم والدراسات النظرية ففي بداية البحث تطرقنا في الفصل الأول إلى موضوع الدراسة من خلال مشكلة الدراسة,فرضياتها وأهدافها وأهميتها وتحديد المفاهيم الإجرائية و الدراسات السابقة, أما الفصل الثاني فهو متعلق بالمفاهيم الأساسية لضغوط العمل وتناولنا فيه ماهية ضغوط العمل ونماذجها وإلى آثارها وأساليب

مواجهة الضغوط, أما الفصل الثالث فاحتوى على ماهية الإبداع وماهية الإبداع الإداري ثم إلى الأثر بين المتغيرين, أما فيما يخص الجزء التطبيقي فتطرقنا إلى العناصر التالية: التعريف بالمؤسسة , خصائص المبحوثين, اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة, اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد :

تزايد الضغوط التي تفرضها بيئة العمل مع تزايد التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية، الأمر الذي يترك أثره النفسي و الاجتماعي على الفرد اولا وعلى المؤسسة ثانيا وعلى المجتمع الذي يعيش فيه بصفة عامة، ولأن معظم هذه الضغوط والتوترات من مصادر مرتبطة بالعمل مباشرة أو بالبيئة الخارجية التي تؤثر على كل من الأفراد والمؤسسات، فالضغوط عموما تحيط بكل أوجه الحياة وتلك الضغوط تؤثر على صحة وسلوكيات الفرد سواء داخل مكان العمل أو خارجه ويعد الإهتمام بموضوع ضغوط العمل حديثا نسبيا، ففي مطلع القرن العشرين وتحديدًا في عام 1932 كان canon من أول الباحثين الذين تناولوا تأثير ضغوط العمل في الفرد ونظامه البيولوجي، وتتبع الدراسات في هذا المضمار في السنوات اللاحقة وزاد إهتمام الدارسين بهذا الموضوع، وعلى وجه الخصوص في مطلع الثمانينات .

I . 1 . منهجية البحث.

I — 1 — 1 . إشكالية البحث.

إن قبول الأوضاع العالمية الجديدة سوف يفرض على المؤسسات أن تبدأ بصياغة المهمة الأساسية لها وأن تسعى وراء امتلاك الموارد التنظيمية المناسبة لتحقيق المهمة المحددة ، كذلك مواجهة تلك التغيرات سوف يفرض على المؤسسة أن تسعى إلى الحصول على مساهمات وإبداعات كل شخص داخل المؤسسة والعمل على التقليل من ضغوط العمل مما يوفر بيئة فاعلة ومشجعة على التفكير وتوليد الأفكار الجديدة كما يعمل على تعزيز القدرة على الإبداع الإداري واستجابة لما سبق تظهر الإشكالية التالية:

ماهو مستوى ضغوط العمل بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة, ومامدى آثارها في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

_____ ماهو مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة؟

_____ ماهو مستوى الإبداع الاداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة؟

_____ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الإبداع الاداري؟

_____ هل تؤثر ضغوط العمل في الإبداع الاداري؟

I — 1 — 2 . أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

- 1— تقديم إطار نظري يشرح ماهية ضغوط العمل و الإبداع الاداري.
- 2— تقديم إطار عملي يربط بين ضغوط العمل بأبعادها المختلفة و الإبداع الاداري.
- 3— إمداد المسؤولين بالكلية محل الدراسة ببيانات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر ضغوط العمل , والارتقاء بمستوى الابداع الاداري لديها.
- 4— توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع مختلف ضغوط العمل ومحاولة التغلب أو الحد منها لزيادة فعالية أداء عمالها وتفجير طاقاتهم الإبداعية.

I — 1 — 3 . أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1— تقديم مفاهيم نظرية لأفراد عينة الدراسة عن معنى و أبعاد ضغوط العمل والإبداع الإداري.
- 2— التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة.
- 3— التعرف على مستوى تأثير ضغوط العمل في مستوى الإبداع الاداري لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.
- 4— التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل , صراع الدور , غموض الدور , الأجور والمكافآت , بيئة العمل) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.
- 5— محاولة بناء نموذج إفتراضي و إختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر ضغوط العمل في مستوى الإبداع الاداري لدى العاملين بالعينة محل الدراسة.

I — 1 — 4 . فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها المختلفة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$.

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية :

* اثر ذو الفرضية الفرعية الأولى (H01) :

لا يوجد دلالة إحصائية لعبء العمل في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$.

* الفرضية الفرعية الثانية : (H02)

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$.

* الفرضية الفرعية الثالثة (H03) :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$.

* الفرضية الفرعية الرابعة (H04):

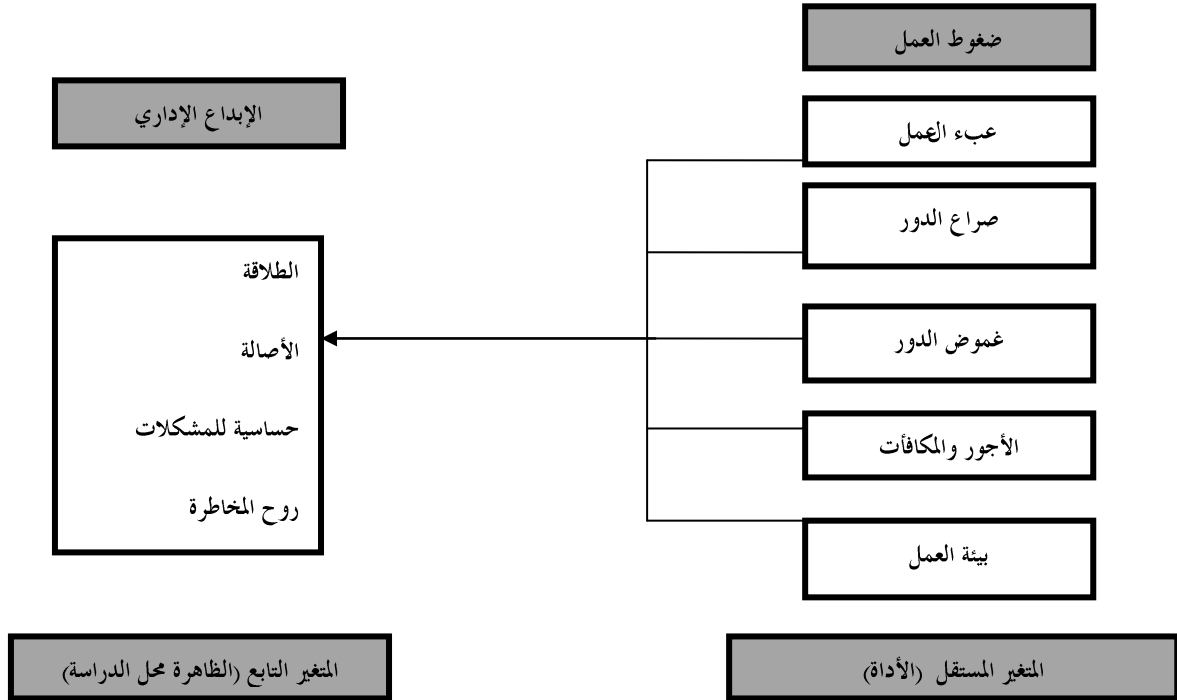
لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$.

* الفرضية الفرعية الخامسة (H05):

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$.

I — 1 — 5 نموذج البحث: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

شكل رقم (I — 1): نموذج البحث الفرضي



المصدر: من إعداد الطالبة

I — 1 — 6 التعاريف الإجرائية.

- 1 **ضغوط العمل:** تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المؤسسة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل ومستوى الإبداع لديه مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة.
- 2 **عبء العمل:** هو زيادة المهام الملقاة على عاتق الفرد، وإن بعض هذه المهام تتطلب قدرات ومهارات عالية لإكمالها.
- 3 **صراع الدور:** الدور عبارة عن مجموعة من المتطلبات والتوقعات المطلوب من الفرد القيام بها بحكم موقعه الوظيفي وعندما يحدث تعارض بين هذه المتطلبات ومتطلبات الفرد يحدث صراع الدور.
- 4 **غموض الدور:** ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله.
- 5 **الأجور و المكافآت:** وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

6 بيئة العمل: كل ما يحيط بالتنظيم من الداخل والخارج ويتضمن مجموعة من المكونات المادية و الإجتماعية الإدارية والتكنولوجية.

7 الإبداع الإداري: القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة.

8 الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد من البدائل أو الأفكار أو السرعة والسهولة في توليدها .

9 الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار جديدة.

10 الحساسية للمشكلات: تعني القدرة على تبيين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما .

11 روح المخاطرة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها , إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.

I — 1 — 7 حدود البحث ومنهجه.

1 — حدود البحث : تتمثل فيما يلي:

أ — الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العمال الإداريين في كلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة.

ب — الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: ضغوط العمل والإبداع الإداري.

ت — الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في كلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة.

ث — الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016/2015

2 — منهج البحث:

ان اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث", وبالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي 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 الإداريين كلية الأدب واللغات بجامعة محمد

خضير بسكرة, والبالغ عددهم 101 عامل حسب إحصائيات 2015/2014.

2 — عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختبار عينة البحث والتي بلغ حجمها 53 عامل , وقد تم توزيع

الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية , تم استردادها وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

I — 1 — 9 . طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1 — البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث , ومن ثم

تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V 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 والمجلات والمنشورات الورقية والإلكترونية , والرسائل الجامعية

والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة, سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث , والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات , وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

I — 1 — 10 أداة البحث .

هدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث , تم إعداد استبانة حول أثر ضغوط العمل على الإبداع

الإداري , حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة , ويتكون من 39 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول : خاص بضغط العمل ويحتوي على (22) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

الجزء الثاني: خاص بالإبداع الإداري ويحتوي على (17) عبارة موزعة على أربعة أبعاد. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبانة.

I — 1 — 11 . الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات , تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V 17) , من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1 مقياس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**) : وذلك لوصف مجتمع البحث و

أظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات , والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2 تحليل التباين لانهيار (**Analyses of variance**) : لتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3 تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analyses**) : وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية: (عبء العمل, صراع الدور, غموض الدور, الأجور والمكافآت, بيئة العمل) على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري.

4 اختبار كولجروف سمرنوف (**1_sample K_S**) : لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5 معامل الثبات ألفا كرونباخ (**ronbachs Coefficient Alpha**) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6 معامل صدق المحك : وذلك لصدق أداة البحث.

I — 1 — 12 صدق وثبات أداة البحث :

1 — صدق أداة البحث (**Validity**) :

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

أ — صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة و مصدقيتها وصحة عباراتها, وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين ,

واعمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة , وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى

مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم , وتم اجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم , وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبه هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب — صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ", وذلك كما هو موضح في الجدول (I — 1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,944) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث, كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
--------	--------------	--------------------	-------------

2 ثبات الأداة (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 والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس. بمستوى 0,892 حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (I — 1): معاملات الصدق والثبات

0,931	0,867	04	عبء العمل	ضغوط العمل
0,786	0,619	04	صراع الدور	
0,794	0,632	04	غموض الدور	
0,841	0,708	05	الأجور والمكافآت	
0,830	0,690	05	بيئة العمل	
0,941	0,887	22	المجموع	
0,886	0,785	04	الطلاقة	الإبداع الإداري
0,834	0,696	05	الأصالة	
0,835	0,698	04	حساسية للمشكلات	
0,864	0,747	04	روح المخاطرة	
0,931	0,867	17	المجموع	
0,944	0,892	39	الإستاباة ككل	

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

من خلال الجدول (I — 1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,892) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث, كما تعتبر معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I — 2 : الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا رئيسا حيث تعرف الباحث على خطى الدارسين والمشكلات التي واجهتهم وأساليبهم في التعامل معها كما تمكنه من الإستفادة منها وتجنب التكرار وضمان العمق والرؤية المتكاملة لتحليلاته. ويعد موضوع ضغوط العمل والإبداع الإداري من الموضوعات التي اتسمت بقلّة الكتابات وخصوصا الكتابات العربية لكونها إحدى الاتجاهات الحديثة التي أفرزتها التغيرات في جميع المجالات.

I — 2 — 1 الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل

1 ————— دراسة محمد حسن خميس أبو رحمة، (2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى

مشرفين تربويين بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، كلية التربية قسم أصول التربية ، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى:

———— الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم .

— معرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم .

———— الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى مشرفين تربويين ورضاهم الوظيفي

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

— يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة مئوية 63,34% .

———— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع.

———— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

———— درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظة غزة متوسطة بنسبة مئوية 63.67% ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة النوع ، المؤهل، نوع المدرسة، وعدد المدارس.

2:دراسة عيسى إبراهيم المعشر، (2009)أثر ضغوط العمل على أداة العاملين في الفنادق الأردنية فئة 5 نجوم

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية.الأردن.

هدفت الدراسة إلى :

———— التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي في الأردن وأثر هذه

الضغوط على أدائهم .

———— التعرف على مصادر هذه الضغوط، والمحاولة في وضع الحلول العملية الممكنة وأيضاً تقديم التوصيات التي تساهم في التحقق من هذه الضغوط.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

— عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,005 \geq a$) بين المتغيرين عبء العمل والهيكل التنظيمي من جهة وأداء العاملين في تلك الفنادق من جهة أخرى وبناء عليه يتم قبول الفرضية العدمية الأولى والثالثة — أنه يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,005 \geq a$) بين المتغيرين المستقلين الأجور والمكافآت وبيئة العمل من جهة و المتغير التابع من جهة أخرى مايعني رفض الفرضية العدمية الثانية والرابعة وقبول الفرضية البديلة لكل متغير.

3:دراسة ماجد فهد سعود القرشي،(2010) ، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مصادر ضغوط العمل .
- التعرف على آثار ضغوط العمل على دوران العمل .
- التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها العاملون.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,005 \geq a$) بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبة تنازليا بالنقل أولا و يليه الإستقالة وأخيرا التقاعد المبكر.
- أن مستويات ضغوط العمل لدى العاملين تعد بوجه عام متوسطة.
- أهم الأساليب التي يلجأ إليها العاملين لمواجهة ضغوط العمل هي: ذكر الله، الصلاة، القرآن، الإستغفار، الإبتعاد قدر الإمكان عن الأشخاص المثيرين للمشاكل، طلب الإجازة للراحة من ضغوط العمل.

4:دراسة ميسون سليم السقا، (2009) ، أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ،فلسطين.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة

_____ التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولاً.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0,005 \geq a$) بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغوط العمل تعزى إلى (الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي).

I _____ 2 _____ 2 الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري :

1: دراسة نازم محمود محمد ملكاوي، (2007)، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع، أطروحة الدكتوراة في إدارة الأعمال و نظم المعلومات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا.
هدفت الدراسة إلى:

_____ التعرف على مستوى فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية .

_____ التعرف على مستوى إدرة المعرفة في البنوك ومستوى الإبداع فيها .

_____ التعرف على درجة توفر عوامل النجاح الحرجة للإبداع في البنوك التجارية الأردنية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

_____ أكدت على أهمية الإبداع في المنظمات حيث تعد مصدر للتميز والتجديد.

_____ إن الإبداع عملية متعددة المراحل و تتفاعل فيها متغيرات كثيرة ومن ثم فهي ليست حدثاً طارئاً يحدث في المنظمة في وقت أو تحت ظرف معين لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء و الإستمرار الدور الذي تؤديه نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المنظمات بإعتبارها مدخلات أساسية ذات إمكانات هائلة تسهل الإبداع وأعمال المبدعين.

2:دراسة عطا الله فهد سرحان،(2005)، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان ، الأردن.

هدفت الدراسة إلى:

— لتعرف على تطوير نموذج يسعى إلى بيان دور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

— بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع التسويقي ومدى دعمها لتوجه نحو هذا المفهوم وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

— هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الابتكار والإبداع التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية

— هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في الترويج والتوزيع وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية

— هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إدراك الإدارة العليا للابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية .

3 : دراسة حاتم علي حسن رضا، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة الماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية .

هدفت الدراسة إلى:

— التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة .

— التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية .

— التعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار .

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

— هناك علاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من خلال البناء التنظيمي للمنظمات وما توفره من مناخ مناسب وسليم ينمي الروح الإبداعية لدى العاملين في المنظمات وإيجاد وسائل وطرق للإستغلال المواهب والقدرات الخلاقة لدى العاملين.

— وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

I — 2 — 1 الدراسات السابقة المتعلقة بضغط العمل و الإبداع الاداري معا:

1:دراسة سامر عبد المجيد البشاشة , (2005), اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية ,الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية وشملت عينة الدراسة (250) مفردة تشكل حوالي (33%) من المجتمع الدراسة البالغ (769) موظفا .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

— وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة.

— وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي.

I . 2 — 4 . التعليق على الدراسات السابقة:

نستنتج من الدراسات السابقة التي قمت باستعراضها اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم ضغوط العمل ومصادره , فمنهم من ركز على الجوانب النفسية والمعنوية ومنهم من ركز على الجوانب التنظيمية كما ركز البعض الآخر على الأسباب الاجتماعية والفردية , كما أن معظم هذه الدراسات قد ربطت بين ضغوط العمل وتأثيرها على أداء و دوران العمل وعلى الرضا الوظيفي ,وعلى ربط ضغوط العمل بالمتغيرات الشخصية والوظيفية .

وأن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها حاولت تحليل مصادر ضغوط العمل في كلية الأدب واللغات واستخدمت أبعاداً جديدة تتعلق بمصادر ضغوط العمل , كما أن هذه الدراسة ربطت بين مصادر ضغوط العمل والإبداع الإداري حيث أنه لا يوجد إلا عدد قليل من الدراسات التي ربطت بين هذين البعدين .

الفصل الثاني

ضغوط العمل — تأطير نظري —

II — 1 . ماهية ضغوط العمل

إن بيئات العمل اليوم أصبحت صعبة لما فيها من ضغوطات ومشاكل قد تهدد قدرة العمال فيها على الابداع , كون أن واقع اليوم يفرض على المؤسسة التوجه نحو وضع حلول لتفادي أية ضغوطات من أجل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية , هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما ورئيس في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة عند الاهتمام بها و المحافظة عليها.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية ضغوط العمل ومراحل وأنواع الضغوط كما سوف نتطرق إلى النماذج وإلى كل من مصادر وآثار وأساليب الحد من تلك الضغوط.

II — 1 — 1 . مفهوم ضغوط العمل عناصرها ومراحلها

1 — مفهوم ضغوط العمل

ليس من السهل إيجاد تعريف مقبول لمفهوم الضغوط نظرا لاستخدام هذا المصطلح بطريقة واسعة من قبل فئات عديدة من الناس ينتمون لحقول دراسة مختلفة ومن ثم تعطيه كل فئة معنى مختلفا عن الاخرين .

هذا وقد ازداد في سنوات الاخيرة الاهتمام بدراسة الضغوط ومعرفة تأثيرها على الافراد وكيفية الحد منها فتناول العديد من الباحثين والكتاب مفهوم ضغوط العمل حيث عرف جرينبرج وبارون في كتابهما بانها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود افعال فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية ص 10 وعرف هيجان ضغوط العمل بانها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه او البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث اثار او نتائج جسمية او نفسية او سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على ادائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الاثار وإدارتها بطريقة سلمية .

إضافة إلى ذلك الدوسري (2010) عرف ضغوط العمل على انها الظروف او الأحداث او المرافق غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل او بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتعكس بدورها على صحتهم العقلية او الجسدية او كليهما معا¹.

كما ينظر الى ضغوط العمل على أنها مجموعة من ردود الافعال التي يبديها الشخص نتيجة للمرافق التي يتعرض لها في عمله وينتج عنها ردود افعال بيولوجية ونفسية تؤثر على الشخص نفسه .

2 — عناصر ضغوط العمل

ان الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فانه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط².

— عنصر المثير : يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن الشخص نفسه او المنظمة او البيئة

— عنصر الاستجابة : وهي ردة الفعل التي تنتج عن الفرد نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتمثل في الردود النفسية او الجسمانية او السلوكية تجاه الضغط وقد تكون على شكل احباط والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للاجابة بصورة مناسبة للمواقف

— عنصر التفاعل : وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة ويحدث بين مثيرات الضغط سواء كانت عوامل تنظيمية سواء كانت عوامل تنظيمية ام بيئية ام علاقات شخصية ومشاعر انسانية وسبق ما يحدث من استجابات³

3 — مراحل ضغوط العمل

ان ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وانما هناك مراحل عدة لا بد ان يمر بها الفرد ح تى يظهر اثر تلك الضغوط عليه، ولضغوط العمل اربعة مراحل وهي كالتالي¹ :

¹ الدوسري، مبارك بن فالج. (2010) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود. رسالة ماجستير في كلية العلوم الإدلرية . جامعة نايف العربية.

¹ كلية الدراسات العليا، الرياض. ص. 13.

² عيسى، ابراهيم المعش. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية. رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية العلوم لادارية. ص. 25

³ صلاح، محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية. مصر. ص. 337

أ — مرحلة التعرض للضغوط :وهي مرحلة الاحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي او خارجي حيث ادى هذا المثير الى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط ,واهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب والارق و توتر الاعصاب وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد .

ب — مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط) : وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة وياخذ رد الفعل احد الاتجاهين اما المواجهة لمحاولة التغلب عليها او الهرب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الفرد الى حالة توازن واذا لم ينجح ينتقل الى المرحلة الثانية حيث اصيبا بالضغوط

ج — مرحلة المقاومة ومحاولة التكليف : في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الاثار التي حدثت ومقاومة اي تطورات اضافية ومحاولة التكليف مع ما حدث فعلا ,واذا نجح قد يستقر الامر ويصبح هناك امل في الرجوع لحالة توازن ،اما في حالة الفشل ينتقل الفرد في المرحلة التالية

د — مرحلة التعب والانهك : يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه لضغوط حيث يصاب بالاجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكليف حيث يمكن ان نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الاثار اهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة و الاصابة بالامراض النفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية والاكتئاب و الاصابة بالامراض العضوية كالقمح في المعدة وضغط الدم والسكر .

يتضح مما سبق ان مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي الى المرحلة التالية لايمكن الوصول الى ادناها الا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف المرحلة التي يعيش بها الفرد ووضع الحظوة العلاجية المناسبة لها .

II — 1 — 2 .انواع ضغوط العمل

يتم تصنيف الضغوط حسب عدة اعتبارات وذلك كما يلي:

1_ التصنيف وفقا للاثار المترتبة عنها الى ¹:

ا_ ضغوط ايجابية :وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الانتاج والانجاز بسرعة وحسم , كما ان لها اثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه وينعكس هذا في محملة على انتاجته العمل , حيث ان المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة باطار زمني انجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة .

ب_ الضغوط السلبية : وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الانسان من ثم تنعكس على ادائه ونتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالاحباط وعدم الرضا عن العمل بالاضافة الى النظره السلبية تجاه قضايا العمل .

والجدول الموالي يوضح اوجه الاختلاف بين كل من الضغوط الايجابية والضغوط السلبية .

الجدول رقم(II — 1) المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الرقم	الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
01	تمنح دافع للعمل	تسبب إنخفاض في الروح المعنوية
02	تساعد التفكير	تولد إحباطا
03	تحافظ في التركيز على النتائج	تدعوا للتفكير في الجهود المبذول
04	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي	تجعل الفرد بتراكم العمل عليه
05	تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بأن كل شئ ممكن أن يقضيه بمشقة عالية
06	النوم الجيد	الشعور بالأرق
07	القدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر	ظهور إنفعالات وعدم القدره على التعبير
08	تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق

1 أنبا العلام, محمود صلاح الدين.(2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على مدارء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة,كلية التجارة . جامعة الاسلامية . غزة. ص 11

09	تمنح الشعور بالإنجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
10	تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضيق
11	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
12	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: أبو العلاء، محمود صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على مدارء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، كلية التجارة . جامعة الاسلامية . غزة. ص12.

2 – تصنيف حسب معيار النطاق : وذلك إلى

أ – ضغط عمل ذو نطاق محدود :يشمل فئة من العاملين والوظائف أو مجالات محددة

ب – ضغط عمل ذو نطاق واسع : ويشمل مجالات عمل متعددة داخل المؤسسات وفئات واسعة من العاملين

3 – حسب معيار الوقت : وهي تنقسم إلى قسمين هما⁽¹⁾:

أ – ضغوط وقتية متقطعة : وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث في فترات ، ويواجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائما على إستعداد للمواجهة أو الهروب لتجنب المواقف.

ب – ضغوط مستمرة : وهي ضغط عمل مستمر ودائم بشكل خطر على الفرد .

4 – حسب معيار المصدر :

¹ عمر و، صفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر. الأردن . ص 595

أ — ضغوط ناتجة عن البيئة المادية : الضوضاء ، الحرارة ن وسوء التهوية ، تعد مصدر ضغط بالنسبة للفرد يؤول دون قيامه بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب .

ب — ضغوط ناتجة عن البيئة الإجتماعية : تظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل ، الصراع داخل المؤسسة ، إختلاف المهارات بين الأفراد . حسب طباعة ونمط شخصيته ، مثلا الشخص سريع الغضب ، المثار يكون أكثر عرضة للضغوط من شخص هادئ .

II — 2 . مصادر ضغوط العمل وآثارها

II — 2 — 1 . مصادر ضغوط العمل

تتعدد وتختلف مصادر وأسباب ضغوط العمل, ومن الصعوبة بمكان وضع قائمة رئيسية لأسباب الضغوط فهي تختلف باختلاف البيئية والأفراد والوظائف, بالإضافة إلى أن القدرة والاستعداد لتحمل مثل هذه الضغوط تختلف من فرد لأخر. فما يعد مصدرا للضغط لشخص ما, قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر, كما أن ضغوط العمل قد لا تحدث بالضرورة نتيجة لسبب واحد.

وإنما قد تشترك في إحداثها أسباب عدة, بعضها نابع من شخصية الفرد, وبعضها الأخر نابع من بيئة العمل, أو يتكون نتيجة لتفاعل بين السببين.

ويشير المتهمون بموضوع الضغوط إلى أن هناك عدة مصادر لضغوط العمل تؤثر على سلوك الفرد, وتنعكس من ثم على عمله وإنتاجيته, و عادة يتم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى قسمين:

1 _____ مصادر التنظيمية :

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المنظمة والتي ينتج عنها تعارض بين أهداف المنظمة والعاملين فيها , لذلك فالضغوط التنظيمية على العاملين في أي منظمة تفرز نوعاً آخر هو الضغوط المرتدة من العاملين على المنظمة مما يضاعف حجم الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا في المنظمة في محاولة منها للتوفيق بين أهداف المنظمة وهذه الضغوط¹.

أ _____ **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوط. بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين والجراحين, في حين أن وظائف أخرى مثل المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطاً. وفي دراسة لـ _____ the institute for occupational safety and health عن مستوى الضغط لأكثر من 130 مهنة, تبين أن هناك مهنة تعاني من مستوى عالٍ من ضغط العمل أكثر من غيرها, وفي مقدمة هذه المهن حسب ترتيبها مهنة المدير والسكرتير والمشرف ومدير المكتب , وتبين أن بعض المهن تتعرض لمستوى منخفض من الضغوط مثل مهنة العامل الزراعي والخدمة⁽²⁾.

ب _____ **عبء العمل:** يقع العمل الزائد والإحساس بضغط الوقت , موقع تهديد وضغط للفرد وهو ما يشكل الأرباك في العمل , وهو يعني زيادة عبء القيام بمهام لا يستطيع الشخص إنجازها في الوقت المتاح وهذه المهام تتطلب مهارات عالية قد لا يملكها الفرد, ويقسم عبء العمل إلى⁽³⁾ :

— **عبء عمل كمي:** حيث يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير وغير كاف.

— **عبء عمل كفي:** وهو عبء ناتج عن نقص المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة.

وتعتبر زيادة عبء العمل سبباً رئيسياً لحدوث ضغط العمل ويترتب عليه كثرة الأخطاء وتدني مستوى صحة الفرد إضافة إلى أنه قد ترجع صعوبة العمل إلى أن كمية العمل أكبر من قدرات الفرد ولهذا فقد يكون

¹ القريشي, ماجد فهد سعود. (2010). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين, جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة السعودية. ص 14

² السقا, ميسون سليم. (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. ص 11

³ لعجاليبة ي, وسف. (2015). مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعمالية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة محمدحيدر . بسكرة. ص

للاسترخاء فائدة أحيانا في تجديد النشاط وابتعاد الاحساس بالضغط مما يجدد حيوية الشخص ويجعله أكثر نشاطا في مجال عمله ويعتبر قلة عبء العمل عامل آخر مسبب للضغط ومصدر إزعاج للفرد فالعمل الذي يأخذ ميزة الرتابة والتكرار وقلة الدافعية والذي لا يرضى قدرات وطاقات واهتمامات وحماس الفرد يعد سببا من أسباب الضغط المهني , كما أن حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط وإذا زادت أعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب, إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم , في تحمل بعض الموظفين العبء الأكبر دوننا عن باقي الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء ولا يكون هناك حل إلا على فئة دون أخرى مما قد يؤدي إلى هبوط المعنويات ونقص الإنتاجية لجميع العاملين على المدة الطويل.

ج — صراع الدور: يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءا من مهام وظيفته , بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام او أدوار أخرى يؤديها الفرد, وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة, ولا يعتبرها محبة إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه, كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة⁽¹⁾.

كما لوحظ أيضا ان هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وتوتر الفرد في المنظمة , وينشأ أيضا صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا أو لا يعتقد أنها جزء من عمله , وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر التالية²:

تعارض أولويات مطالب العمل: تظهر حين تتداخل مطالب العمل من حيث الأولويات

وهذا حينما يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجتهم لإنجاز الأعمال التي تملئها عليهم, أدوارهم

¹السقا,ميسون سليم. مرجع سابق.ص 12

²عبد الرحمان ,بن أحمد بن محمد هيجان. مرجع سابق.ص ص 228 229

اليومية ومطالب أخرى يكلفهم بها رؤسائهم في العمل ويتوقعون منهم الانجاز الفوري لها , هذا يتكرر بشكل أكبر أو أكثر لدى مديري الإدارة الوسطى فكثيرا ما يجدون حرجا عندما تتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

_____ تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: يحدث هذا التعارض كما يقول آرجرس عندما

تحاول المنظمات تطبيق الصيغ أو الإجراءات بشكل الرسمي في معاملاتها في الوقت الذي يفضل الأفراد العاملين بها إتباع الشكل غير الرسمي في إنجاز أعمالهم , ويضيف آرجرس أن عدم التوافق بين الأفراد والمنظمات يزداد خاصة إذا كان الأفراد ذوي شخصيات ناضجة ويسعون لتحقيق ذواتهم في الوقت ذاته. تحاول المنظمة أن تجعلهم معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات السيطرة والتحكم.

_____ تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: يحدث هذا التعارض خاصة بين الموظفين

الجدد , حيث يجدون حرجا في الإبقاء على إلتزامات الأدوار والمسؤوليات المدرجة ضمن الوصف الوظيفي لأعمالهم التي تتطلب منهم التقيد بالمهام وبين طلبات المساعدة من قبل الزملاء مما يعني الخروج عن واجباتهم ومسؤولياتهم, وفيما يكون الموظفون القدامى قد تعودوا على تقديم المساعدة فيما بينهم , نجد أن الموظف الجديد يكون في حالة من الخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسة المباشر.

_____ تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة: إن تعارض قيم الفرد والتي يستند عليها في الحكم على

الأشياء وقيم المنظمة يعد مشكلة من المشكلات التي يتعرض لها الفرد والتي تحول دون الإنسجام بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى العجز في تحقيق تلك الأهداف المزدوجة.

د — غموض الدور: يقصد بغموض الدور عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل وذلك عند غياب المعلومات الكافية أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة أو عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة , أو عندما لا تتناسب توقعات الدور بالمسؤوليات المرتبطة به وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية تجاه دور معين والتي تولد لدى العامل فكرة غير مطابقة عن ما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور¹.

¹ حمدش, نوال (2004) قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني. مجلة العلوم الإنسانية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة الجزائر. العدد21. ص 29

ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤوليات الفرد , قواعد ومصادر السلطة, تقييم المشرف لأداء الفرد, التغييرات التنظيمية وهناك احتمال أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة وكبيرة الحجم, يحدث غموض الدور عندما :

— تحدث تغييرات تكنولوجية.

— تغيير أحد أفراد العمل .

— وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.

— إخفاء الرؤوسين معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث , أو كأسلوب لمضايقه المشرف غير المفضل بالنسبة لهم.¹

وقد أوضحت إحدى الدراسات أن عدم كفاية المعلومات أو غموضها يمثل مصدرا لضغوط بالنسبة لثلث العاملين فيما عبر 10% فقط من العاملين في نفس الدراسة بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم.²

هـ ————— الهيكل التنظيمي: تحتاج أية منظمة إلى تصميم وبناء هيكل تنظيمي فعال يساعد في تقسيم الأعمال وتوزيع المهام الإدارية والفنية وكذلك النشاطات المختلفة من أجل السهولة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة , كما أن هذا الهيكل التنظيمي يحدد سلوك جميع الأفراد العاملين سواء كانوا أفراد أو جماعات بناء على موقعهم داخل المنظمة, والهيكل التنظيمي قد يكون مصدرا للضغوط إذا كان تصميمه لا يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية ولا يتلاءم مع فرص النمو والترقية وله تأثير سلبي على العمال حيث يعيق القدرات الإبداعية لهم ويقلل من نشاطهم ولا يوضح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ويصبح عائقا لعملية الاتصال وذلك نتيجة عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث

¹ حسن,راوية .(2003),السلوك التنظيمي المعاصر . الدار الجامعية. مصر.ص403.

² عبد الغفار, حنفي .وأخرون .(2002), محاضرات التنظيم. ط1. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. ص 181

المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصالات يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال⁽¹⁾.

و — الأجر والمكافآت: تعتبر الأجر والمكافآت الهدف الأساسي لعمل الأفراد في المنظمات, وهي المحدد الرئيسي و الأساسي لمستوى معيشة الفرد وإلها المؤشر الرئيسي للمركز الوظيفي, وأهم مصادر ضغوط العمل تكمن في الأجر ونظام الحوافز , أنه يرتبط ذلك بعملية العدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافئة هذه الأجر والإمتيازات بالنسبة للجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة ومدى إنصافه بالمقارنة مع الزملاء في العمل, إضافة إلى مدى كفاية هذا الأجر مع المتطلبات العامة للعيش الكريم نظرا لما يشهده العالم الآن من أزمات إقتصادية⁽²⁾.

ي — الظروف المادية للعمل: إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية, إضاءة , رطوبة, درجة حرارة عالية, ضوضاء , أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه , ونظرا للإرتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل⁽³⁾.

2 — مصادر الفردية :

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه العوامل :

أ — اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

ب — اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغوط العمل, ومن هذه القدرات :

¹ يعقوب, حسين نشوان . جميل عمر نشوان.(2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي .ط2. دار الفرقان لنشر والتوزيع. عمان.الأردن.ص 136.

² المعشر, عيسى ابراهيم . مرجع سابق. ص 22.

³ السقا, ميسون سليم. مرجع سابق. ص 14.

_____ القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية للأفراد. _____ القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

_____ القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل, ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

_____ مدى إدراك الفرد للضغوط فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم, ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعايير المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

ج _____ مركز التحكم في الأحداث: توجد بعض الأدلة التي ترتبط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغوط العمل, فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في حين أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة⁽¹⁾.

د _____ الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل , فوفاة الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه².

ه _____ الحالة النفسية والبدنية: أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية , أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب, وزيادة ارتفاع ضغط الدم, وزيادة معدل التنفس, وتصيب العرق, وجفاف الحلق, وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.

II _____ 2 _____ 2 . آثار ضغوط العمل

¹ السقا, ميسون سليم, مرجع سابق, ص 16

² تغريد, زياد عمار. (2006). أثر المتغيرات الداخلية على مستويات ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية, رسالة ماجستير. في إدارة الأعمال. في كلية التجارة, الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. ص 56

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة , تحدث في داخله استجابة نفسية وفسولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط , وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ولدى جميع الأفراد أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر , كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره. فضغوط العمل عادة لها آثار إيجابية وسلبية , وذلك أن انعدام الضغوط كلياً يؤدي بالأفراد إلى شعورهم بالملل , وفقدان الدافعية للعمل, لذا يمكن تقييم آثار ضغوط العمل إلى آثار سلبية وأخرى إيجابية .

أولاً: الآثار الإيجابية: يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل فيما يلي (1) :

- أ _____ تنمية المعرفة لدى الفرد بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلبات المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- ب _____ تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات المختلفة , حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- ج _____ رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمؤسسة وتحقيق الأداء المتميز و الإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
- د _____ زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به, والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
- هـ _____ معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة , وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب, وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل , ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.

¹ فليه, فاروق عبده . السيد محمد ,عبد الحميد.(2005)السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع.الأردن. ص309

و — اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة . وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.

ي — تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

2 — الآثار السلبية: يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد و المؤسسة ومنها ما يلي :

أ — آثار الضغوط على الفرد : وتنقسم إلى :

— الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد، وعادة ما تكون التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية وضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات⁽¹⁾.

— الزيادة في التدخين: نتيجة التعرض لضغوط العمل وذلك بسبب القلق والتوتر الذي تولده تلك الضغوط.

— العنف وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.

— عادات الأكل والشرب: لقد تبين أن الضغوط تترك آثاراً على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.

¹ ابو العلا، محمود صلاح الدين، مرجع سابق، ص 11.

— العدوانية والتخريب

— اضطرابات النوم : يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط وذلك لأنه يمثل أحد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق، الكوابيس والنعاس النهاري.

— آثار الفسيولوجية:

إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط لديه، وزيادة الضغط بدوره يترتب عليه تدهور في صحة الفرد في حين أن انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه صحة جيدة ، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني و الاضطرابات الفسيولوجية ن كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلا بالضغط التي يتعرض لها خلال حياته ، وتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب وسكر الدم ، والصداع النصفي وآلام الظهر ، و ارتفاع ضغط الدم ، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى⁽¹⁾ .

— آثار نفسية:

إن تزايد إحساس الفرد بالضغط في العمل يترتب عليه حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين. ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة، النظر إلى المستقبل بتشائم ، التصرف بعصبية شديدة ،فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين ، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير ، الشرود و اللامبالاة.

ويمثل القلق أو استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعا لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد الى العجز في التركيز والانتباه وإلى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس وتحدث لدى الفرد اضطرابات معوية أيضا.

¹ فاروق عبده فله، السيد محمد عبد المجيد. مرجع سابق، ص310

بعد استعراضنا لتصنيفات اثار ضغوط العمل على الفرد الأكثر شيوعا بين الباحثين , نشير إلى أن هناك من العلماء من أوضح أن لهذه الضغوط آثار اجتماعية تتمثل في الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد , فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه , وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه, ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة. ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل , فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة , الأمر الذي قد يؤثر في العلاقات الزوجية أو الأطفال وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات والشعور بالعزلة الاجتماعية⁽¹⁾.

ب ——— آثار الضغوط على المنظمة:

تعكس الضغوط التنظيمية آثارا سلبية على الفرد وعلى المنظمة معا, وعن أهم الآثار الضارة للضغوط التنظيمية على المنظمة مايلي⁽²⁾:

— **زيادة معدلات الغياب:** ويقصد به انقطاع العاملين عن العمل على الرغم من حاجة العمل لهم مما يجعل أيام التغيب هذه بمثابة وقت ضائع, مع عدم احتساب أيام الاجازات ضمن الانقطاع ولرصد الظاهرة يستلزم ذلك عادة وجود سجلات توثق جميع حالات الغياب حسب الأفراد وحسب الأيام وحسب الأسباب وحسب الأضرار الناجمة عنها.

وتحرص المنظمات والمؤسسات على خفض معدلات التغيب من خلال رصد الظاهرة ومتابعتها وتحليل معدلاتها وأسبابها والأشخاص الذين يتسببون في مضاعفتها .

ويعتبر الغياب وترك العمل من الأشكال المناسبة للعامل للإنسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط

¹ الأسطل, مصطفى رشاد مصطفى(2010), الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية, الجامعة الإسلامية, غزة, ص.73.

² القريشي, ماجد فهد سعود, مرجع سابق, ص ص 28, 30.

_____ **زيادة معدلات دوران العمل:** ويقصد بدوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها وسواء أكان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل أو الفصل.

_____ **عدم الرضا الوظيفي:** يرتبط الرضا الوظيفي بالتوقعات الفردية عن العمل والمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد ومن خلال إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية التي كلما انخفض إشباعها من خلال عمله شعر الفرد بالاحباط الوظيفي خاصة عندما تزداد حدة الضغوط لديه زيادة ملحوظة, مما قد يؤدي إلى تعطل العمل وعدم استمرارية العامل في الأداء حتى يصل إلى مرحلة متدنية, بسبب زيادة الضغوط التي يواجهها في العمل وبذلك يمكن القول أنه كلما زاد الرضا الوظيفي عن العمل قلت الضغوط .

_____ **ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات:** تعتبر الشكاوي والتظلمات من أبرز الظواهر السلوكية التي تؤثر على المنظمات, وإن كانت اقلها ظهوراً في الدلالة على ضغوط العمل, حيث انها تمثل السلوك المتطرف للإفراد في الاستجابة لضغوط العمل, فالشكاوي تمثل تظلم الموظف او العامل بشأن احد جوانب العمل الذي يقوم به او بسبب مضايقة زملاء او سوء معاملة الادارة. ان الشكاوي بصفة عامة تعتبر مؤشراً على مدى قدرة الإدارة أو المدير على معالجة المشكلات التي يعانيها العاملين في العمل, والتي قد تكون لزيادة الضغوط عليهم, كذلك فإن الشكاوي من الممكن أن تمثل مؤشراً على عدم رغبة العاملين في العمل في المنظمة ورغبتهم في النقل إلى مواقع أخرى أفضل في بيئة العمل. وقد تتطور الشكاوي وتصبح أكبر حدة وخطورة, وذلك عندما يشعر الأفراد أنها لم تجد نفعاً ولم تحل متاعبهم في العمل, حيث يدفعهم هذا الإحباط إلى اللجوء للعنف وارتكاب الحوادث¹.

III _____ 3 . سبل مواجهة ضغوط العمل

ضغوط العمل ظاهرة جد ضارة تمس كل القطاعات, فهي تكلف غالباً الأفراد والمؤسسات والجماعات التي يعدون لها ويعتبرونها إجراءات يجب التوقي منها واستباقها قبل حدوثها واهتم الكثير من الباحثين بمعالجة أسباب الضغوط أو التخفيف من حدتها , والسبب في هذا الاهتمام هم النتائج والآثار الهامة التي تلحق بالفرد والمؤسسة

¹ الأسطل, مصطفى رشاد مصطفى. مرجع سابق. ص 76

نتيجة ضغوط العمل , فقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها , وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها وواقعيته وفي ضوء ما سبق عرضه من مصادر ونتائج ضغوط العمل يعرض الباحث سبل مواجهة ضغوط العمل والتي تم تقسيمها إلى قسمين:

_____ سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة: (سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة , سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة , سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المادية للعمل).

_____ سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد: سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد

العامل

III _____ 3 _____ 1. سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة : ونذكر منها مايلي:

1 _____ سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة:

أ _____ تحليل الوظائف: تهدف هذه العملية إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين . ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد التي تشير إلى مزيج من السمات النفسية التي نستخدمها لنصف الفرد وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة مثل الذكاء , الثقة بالنفس , الواقعية , الحساسية , الصلابة النفسية , الاعتماد على النفس وغيرها من السمات التي تميز الفرد عن الآخرين⁽¹⁾ .

ب _____ إعادة تصميم الوظائف: يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة² وينبغي أن تصمم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصر مثل العبء الوظيفي بشقيه المنخفض والزائد , غموض الدور وتعطي نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين إطار لجهود إعادة تصميم الوظائف الرامية إلى زيادة الشعور بالرضا والأداء بالنسبة للعامل حيث يركز مدخل هيرزبيرغ للإثراء الوظيفي على عنصرين العوامل الوقائية والعوامل الدافعية⁽³⁾ .

¹ — علي, عسلو.(2000) ضغوط العمل وأساليب مواجهته. دار الكتاب الحديث. ط2. القاهرة . مصر.ص124

²الصيرفي,محمد. مرجع سابق.ص140

³ — الصيرفي, محمد..(207).السلوك الإداري. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ط1. مصر. ص140

ويمكن إثراء الوظائف من خلال إدخال التعديلات الآتية والتي تتضمن عوامل الدافعية في نظرية هيرزبرغ:

— المسؤولية : توسيع مسؤولية العامل

— اتخاذ القرارات: وذلك بتوسيع سلطة العامل وحرية التصرف في العمل والتقليل من الإشراف المباشر عليه أي الإستقلالية في أداء المهمة

— التغذية المرتدة: تزويد العامل بالمعلومات المرتدة المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء وترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع وحفظ تلك البيانات أي المعلومات المرتدة حول أداء المهمة.

— المساءلة و المحاسبة : مكافئة العامل كالإطراء والتقدير على أساس ما تم إنجازه من أهداف

— النمو والتطور الذاتي: تشجيع العامل على اقتراح تحسينات في النظام الحالي .

— الإنجاز: من خلال التوسع في المسؤولية والاستقلالية والمساءلة , ينشأ شعور بالإنجاز أو الإحساس بعمل شئ ذي قيمة لدى العامل⁽¹⁾.

أما في ما يخص الأدوار لا بد من توضيحها من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها⁽²⁾.

2 — سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بالمؤسسة: لها دور في الحد من تعرض موظفيها للضغوط والتوتر

فمثلا يمكن إن تقدم الرعايا الصحية لأسر العاملين وتقديم جداول مرنة للعمل ومن ناحية أخرى تقدم المؤسسات بعض البرامج المنظمة لحماية العاملين بها من التعرض للضغوط , و ذلك من خلال برامج مساندة العاملين في مواجهة المشاكل المختلفة كتوفير التأمين للعاملين , وكذلك يمكن إعادة تصميم نظم تدريب متطورة , خلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات , وتطبيق أسلوب الإدارة الديمقراطية وتحديد ادوار كل فرد في المؤسسة بشكل دقيق حتى لا يكون هناك أي تعارض بين الوظائف , وأخيرا توفير بيئة عمل في شروط صحية مناسبة وكذلك شروط نفسية واجتماعية جيدة .

¹ اندروجي سيزلاقي,مارك جي والاص. مرجع سابق,ص150

² زاهد, محمد ديرى.(2011).السلوك التنظيمي . دار المسيرة للشر والتوزيع.ط1. الأردن . ص147

أ ————— الإدارة بالمشاركة: تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب فعال لإدارة الأفراد في المؤسسة وكذلك لتخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها الأفراد , فهي تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمدعومات في عملية صنع القرارات في المؤسسة.

ب ————— إعادة تصميم هيكل التنظيم: وذلك بإضافة مستوى جديد أو إضافة وظائف جديدة أو توصيف العلاقات التنظيمية أو تصميم الإجراءات وتبسيطها أو تحديد حجم عبء العمل أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة , وأيضا فإن إعادة التصميم الهيكل التنظيمي يجب إن يسمح بفتح باب الترقى إلى الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى وبالتالي عدم البقاء فترة زمنية طويلة في الوظيفة الحالية والشعور بعدم التطور في هذه المهنة والشعور بحياة الأمل لعدم تحقيق الذات . كما يجب أن يسمح التطوير المقترح في الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال الأفقي والراسي وبالتالي سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين على كافة المستويات الإدارية مما يؤدي من تخفيف من ضغط الوقت وزيادة العلاقات التبادلية بين الإدارات والأقسام ويقوي من وسائل التنسيق بين الأقسام⁽¹⁾.

ج ————— إعادة تطوير طرق تقييم الاداء: يعتبر وجود نظام لتقييم الاداء تقييم الاداء تقييم عادل وموضوعي, من احد الاساليب الهامة لتقليل ضغوط العمل , حيث ان شعور الفرد وان ادائه محل تقييم عادل وموضوعي يترجم في شكل ثواب وعقاب . يولد لدى الفرد شعور بارضا الوظيفي , وشعور العدالة بالعدالة , مما يزيد معدلات ادائه في العمل , كما انه يخفف من تأثير العوامل المسببة للضغوط . وذلك فان إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الاداء على فترات دورية مناسبة من اجل تطويرها لزيادة درجة موضوعيتها يعتبر اسلوب مناسب لتخفيف الضغوط.

د ————— الاهتمام بالمناخ التنظيمي للعمل: وتبرز اهمية ايجاد مناخ تنظيمي مساندة للعاملين في تنمية العلاقات التبادلية الايجابية, وعادة يتضمن مثل هذا المناخ متغيرات تنظيمية مثل المشاركات في القرارات , وتشجيع الاتصال , اللامركزية , واعطاء العاملين درجة اعلى من التحكم في اعمالهم , وايجاد بيئة عمل فعالة قادرة على رصد المشكلات والتعامل معها لصالح الجميع من منظور وقائي , وتبني المؤسسة لبرنامج محاضرات وندوات عن الضغوط المهنية وابعادها المختلفة والاساليب التعامل معها , وكذلك تنمية لتحسين قدرتها على حل مشاكلها والتكيف مع

¹الصيرفي,محمد.مرجع سابق.ص 191

التغيرات البيئية من خلال رفع مستوى الثقة بين العاملين وزيادة فرص مواجهة المشكلات والعمل على حلها والاعتماد على المعرفة والمهارة وتشجيع الاتصال¹.

اما بالنسبة لاهمية لاتصال فتمكن من خلال تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على الكثير من المعوقات النفسية للاتصال , ونجعلهم اكثر استعداد لمعرفة الأسباب الحقيقية للضغوط في العمل , و اكثر فهما للمعلومات والعمل على تكوين علاقات جيدة بين اعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم , الامر الذي يؤدي الى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للعامل وبتالي تخفيف حدة الضغوط التي يواجهها فالاتصال يوفر للافراد امكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض او الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات و الافراد ويقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات².

3 _____ سبل المواجهة المتعلقة بالبيئة المادية للعمل: تشكل بيئة العمل جزء مهم من بيئة الفرد في مسيرة

المجتمع الحديث الذي أصبح العمل والإنتاج والإبداع سمته الأساسية , لذا فان العناية والاهتمام بظروف ومكان العمل وتوفير الأجواء المناسبة والمشجعة على العطاء والإنتاج من أولويات مهام الصحة والسلامة المهنية , وتقع المسؤولية الرئيسية عن الصحة والسلامة المهنية على الجهات المستولة وذلك يوضع التشريعات اللازمة والإشراف على تنفيذها وفق أعلى المستويات في مجال الطب المهني , التي تلزم بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لكافة العاملين خالية إلى ابعد حد من المخاطر وقليلة التوتر الضغوط .

III _____ 3 _____ 2. سبل مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد: بدا الاهتمام بسبل مواجهة

الضغوط النفسية منذ العقود الاربعة الماضية , وتعد الدراسة التي قام بها مورفي MURPHY 1962 من اوائل الدراسات التي استخدمت مصطلح التعامل مع الضغوط , وذلك للاشارة للأساليب التي يستخدمها الفرد في التعامل مع المواقف المهددة , بهدف السيطرة عليها ومن اجل تسيير فعال للضغط على مستوى الفرد يتوجب استباقه بمرحلتين:

_____ معرفة العلامات الصادرة من الجسم.

¹ عسكر, علي. مرجع سابق.ص132

² فلييه, فاروق عبد. مرجع سابق.ص 317

_____ معرفة العوامل المسببة للضغط.

أما سبل مواجهة ضغوط العمل المتعلقة بشخصية الفرد العامل يقصد بها الأساليب الفردية التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراتها وطاقاتها الشخصية , وتهدف هذه الأساسيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية للأفراد الذين يعانون من الضغوط النفسية وتحتاج هذه الأساليب إلى مجموعة من الاعتبارات والعمل على توفرها مثل :

_____ صلابة نمط الشخصية .

_____ تحقيق التوافق العقلي والذهني مع مصادر الضغط .

_____ الفعالية الذاتية في كثافة العمل وتقليل مستوى العمل وأفراد الأسرة وإعطاء فرصة المشاركة في تنفيذ

المهام¹.

ويعتبر الإدراك الذاتي من جانب الفرد للانفعالات والتوترات العاطفية والفسولوجية والفكرية التي تسببها الضغوط الأساس في نجاح هذه الأساليب , ومن بين النماذج في التعامل مع الضغوط إطار يتضمن عشرة بنود أساسية لزيادة قدرة الفرد على الصمود والبقاء في ظل المواقف الضاغطة وهذا الإطار يفيد في بناء نوع من العادات والسلوك الشخصي تساعد الفرد في التوصل إلى التصرف الفعال مع الضغوط السلبية والنفسية الشديدة وهذه البنود موضحة كالتالي²: (لتكيف , التحمل, التحدي, الثقة , الالتزام , الرعاية , التعامل مع الضغوط , الكفاءة , الإبداع ,
CHERMAN1981) أن هناك بعض الأساليب تساعد الفرد على التكيف والسيطرة على المواقف الضاغطة وتمكنه من مواجهة أي ضغوط مقبلة وهي :

1 _____ التعايش مع الضغوط : وتمثل هذه الطريقة الأسلوب الأضعف والأقل قبولاً في التكيف والتعامل مع

الضغوط ويمكن إتباع هذه الطريقة في الزمن القصير ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وأثارها وعلاقتها بسلوك الفرد .

¹ فليه, فاروق عيد, مرجع سابق,ص317

² الصيرفي,محمد.مرجع سابق,ص139

2 — الانسحاب من المواقف الضاغطة : كأخذ العامل إجازة أو تغيير القسم الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء والعلاقات الاجتماعية ويعتمد هذا على ظهور الموقف الضاغط فإذا كان الانسحاب يؤدي إلى انخفاض حدة التوتر كان مفيداً , وإذا لم يؤثر الانسحاب أو فاقم من حدة التوتر كان ضاراً .

3 — تغيير علاقة الفرد بالضغوط : ويعني هذا سعي الفرد إلى تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسبب التوتر والضغوط وعناصر العمل قد تكون الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أداءه .

4 — تغيير الضغوط نفسها: هناك ضغوط يمكن التأثير عليها مثل الإضاءة والحرارة وترتيب مكان العمل كما يمكن التأثير على سلوك الأطراف المسببين للضغوط بأساليب التفاهم والإقناع والتفاوض والحسم¹ .

خلاصة :

توجد العديد من الظروف التي يمكن أن تمارس دورها كعوامل وسيطة لنقل ضغوط العمل سواء التي تتعلق بالفرد العامل نفسه أو تلك التي ترتبط بالسلوك أو العوامل التنظيمية ، كما تتعدد الآثار الناتجة عن ضغوط العمل فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ومستوى الإبداع لديهم، ومنها ما يقع على المؤسسة ويؤثر عليها، ومن الخطأ الواضح أن يتجه القائمون على تسييرها والبحث عن أسباب تقليدية لهذا الظواهر السلبية مثل: ضعف التدريب، تخلف التكنولوجيا، عدم كفاية التعليمات، نقص الدافعية وغيرها من العوامل المحتملة لهذه الظواهر، دون دراسة الأسباب والمصادر الحقيقية المؤدية لتفشيها، وعليه يمكن للمؤسسة أن تخفف من ضغوط العمل الناشئة من خلال الوسائل والطرق المناسبة، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات وضع أساليب تهدف إلى التقليل من ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية.

¹الصيرفي، محمد. مرجع سابق. ص 346

الفصل الثالث

الإبداع الإداري — تأطير نظري —

III — 1. ماهية الإبداع الإداري

أصبح الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش والاستمرار و مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، وعلى الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن إلا أنه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوعت طرق تحقيقه وإنجازته وكثرة العوامل التي تؤثر عليه لذا يجد الباحثون صعوبة في الوصول إلى مفهوم دقيق ومتكامل يتوافق معه.

III — 1 — 1. مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

1 — مفهوم الإبداع الإداري

بدأ الاهتمام بمفهوم الإبداع وما يتعلق به في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي وأول المساهمين في هذا المجال العالم الاقتصادي الأمريكي Schumpeter الذي أصدر كتابه عام 1939 حيث عرف الإبداع من منظور اقتصادي بأنه تحول يصنع بواسطة القفز من القديم إلى الجديد... فمنحنى التكاليف القديم يختفي ويظهر مكانه منحنى آخر جديد⁽¹⁾ ويعد هذا التعريف الانطلاقة الأولى التي جاءت بعدها عدت تعاريف مختلفة للإبداع.

فعرفه حمادات (2008) بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه⁽²⁾

أما الباحثان Daft , Noe فعرفا الإبداع على أنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة⁽³⁾

وبرأي خير الله (2009) فإن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذ وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل⁽¹⁾

¹ نازم، محمود محمد ملكاوي، (2007) نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع. أطروحة لنيل درجة الدكتوراه. جامعة دمشق، سوريا. ص 107.

² محمد حسن، حمادات. (2008) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات. طبعة 1. دار الحامد للنشر. عمان. الأردن. ص 305.

³ بلال، خلف السكارنة، (2008) الريادة وإدارة منظمات الأعمال. طبعة 1. دار المسيرة. الأردن. ص 47.

أما جيمس هيجتز فعرف الإبداع بأنه هو العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى⁽²⁾

— ونظر إليه المطيري نظرة شمولية من جميع الجوانب فقال: إن الإبداع الإداري في المؤسسات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية⁽³⁾.

وبناء على ماتقدم فإن الإبداع الإداري هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد و العمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والإستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها⁽⁴⁾

و انطلاقا من كل ما سبق ووفق ما ذكر من تعاريف يمكن ملاحظة عدة جوانب أساسية هي:

- أن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع
- أن الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج ، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد التي تمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق التركيب بينها في حين يظهر الإنتاج الإبداعي من خلال الأفكار والسلوكيات أو الأشياء المادية، حيث يمثل حلا للمشكلات إحدى القنوات التي يظهر من خلالها الإنتاج الإبداعي
- إن العملية الإبداعية لا تحدث في أغلب الأحيان فجأة ولكنها تمر بمراحل متعددة

¹ جمال، خير الله. (2009) الإبداع الإداري. طبعة 1. دار أسامة للنشر. الأردن. ص. 6.

² جيمس هيجتز. (2001) 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. ترجمة عبد الرحمن توفيق، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك. مصر. ص. 21.

فهد، بن عوض الله زاحم السلمي (2008) ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية. مذكرة ماجستير. المملكة العربية السعودية. ص 56³

⁴ حسين، حريم (2003) إدارة المنظمات منظور كلي. دار حامد للنشر. الأردن. ص 303.

— أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو منظمة دون غيرها وأن هناك فروق في إظهار القدرة الإبداعية

— أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء أكان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات

2 — خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظرا لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع ومن هذه الخصائص نذكر مايلي:

أ — الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ليس حكرا على الأفراد كما أنه ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكن أكثر ومتاحا أكثر وخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر و التغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

ب — يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

ج — يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره⁽¹⁾

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

ه — تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه النتيجة سهلة.

و — الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

¹ سيد، عيد خبير(2003) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية . ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . مصر. ص

ي — أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة و التميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

ر — يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية لإبداع⁽¹⁾

III — 1 — 2. أهمية الإبداع الإداري و مستوياته

1 — أهمية الإبداع الإداري

إن وجود المؤسسات المبدعة تساعد على مواجهة التحديات ومعالجة الصعاب التي تعيق التطورات المستقبلية والارتقاء بالفكر الإداري واللحاق بالركب الحضاري , وعلى اعتبار أن المجتمعات بحاجة ماسة إلى وجود مؤسسات إبداعية متجددة الفكر تتخذ التغيير منهاجاً لها وتمتلك استراتيجيات مبدعة قادرة على مواجهة الازمات . والإبداع في جوهره تغيير والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية , والابداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب , ولكنه يمكنها أيضاً من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي يمكنها من النمو والازدهار .

كما يمثل الابداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة وبدونه لا تستطيع المؤسسات الادارية العبور الى المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية, فالابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها , كما أن العمل الابداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة, ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات . إن تبني الابداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المؤسسة على اعتبار أن الانسان هو جوهر عملية الابداع ومصدرها , اضافة لهذا فقد أصبح الابداع مطلباً اجبارياً للمؤسسات التي تبحث عن التميز في الأداء . وتظهر أهمية الابداع للمؤسسات الادارية من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل, كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الافراد تفرض استخدام أسلوب ابداعي

¹ فؤاد, علي العاجز. فايز كمال شلطان(2010) دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة،مجلة العلوم الإسلامية،المجلد 18،العدد1ص 19 .

للفاء بهذه الاحتياجات وللإبداع دور في توفير حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية في العمل , ويمكن المدراء من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية.

ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الإدارية له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعملة وثورة المعلومات فاذا ما أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية⁽¹⁾.

كما تظهر أهميته في كونه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي , و يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية , وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية, ويساعدها على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها, وتحسين إنتاجيتها , والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها, وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة, الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المؤسسة الرئيسة, وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية⁽²⁾.

2 — مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات وهي:

- الإبداع على مستوى الفرد
- الإبداع على مستوى الجماعة
- الإبداع على مستوى المؤسسة

والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتنتظر للمستويات الثلاثة فيما يلي:

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

¹ محمد ,خندقجي(2005) العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين .اطروحة دكتوراه. جامعة الاردن . ص7 .
² عاتق, عوض(2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 ، العدد الثالث.

ب — الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تقدمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة حيث تتعاون جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة وإبداع الجماعة في العادة يكون أكبر من المجموع الفردي للإبداع⁽¹⁾.

وهذا فإن إبداع الجماعة يتأثر كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

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

المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، يعززان الإبداع الناجح.

الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديها بشكل مستمر.

دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة⁽²⁾.

ج — الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي معا داخل المؤسسة، ولكي يتم التوصل إلى هذا الإبداع يجب توافر بعض الشروط الأساسية التالية والتي اقترحها الكاتب هارولد لافيت:

— ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

¹ فايز، جمعة النجار. نازم محمود الأحمد ملكاوي. نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.

² حسين، حريم. مرجع سابق، ص 310

_____ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية⁽¹⁾.

_____ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق و الشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

_____ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها ، فالمشكلة الإدارية لا تعلق عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها ، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطلب السابق لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل⁽²⁾.

III — 3 — 1 . عناصر الإبداع الإداري ومراحله

للإبداع عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها ، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع وفيما يلي عرض لأهم عناصر الإبداع كمايلي:

الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ، ويقصد بها أيضا القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية ، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية والطلاقة الفكرية⁽³⁾.

أ _____ **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

ب _____ **الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

ج _____ **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة أو صياغتها في عبارات مفيدة ويصفها جيلفورد على أنها قدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة.

¹ حسين، حريم. مرجع سابق، ص 311

² سليم، إبراهيم الحسينية(2009) الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي . منشورات العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر . ص265 .

³ فهد، بن عوض الله الزاحم السلمي . مرجع سابق. ص73

د ————— **طلاقة التداعي** : هي قدرة الفرد المبدع على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى.

2 ————— **المرونة**: وتشير إلى قدرة المفكر المبدع على الانتقال من موقف إلى آخر، والتعامل معها جميعها، ويعرفها تورنس " بأنها قدرة الفرد على إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار وعلى أن يحول تفكيره من مدخل إلى آخر أو أن يستخدم مجموعة من الاستراتيجيات ويقسم أشكال المرونة إلى قسمين وهي كما يلي (1).

أ ————— **المرونة التكيفية**: تعرفها السرور بأنها القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة، كما تعرفها الصاعدي بأنها القدرة على تغيير الوضع بغرض توليد حلول جديدة ومتنوعة للمشكلات أو المشكلة.

ب ————— **المرونة التلقائية**: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

3 ————— **الأصالة** : تعتبر الأصالة من أكثر العناصر ارتباطا بالإبداع حيث يقصد بها التجديد والانفراد بالأفكار حيث تعرف الأصالة بأنها الفكرة الجديدة المتصفة بالتميز ولا تخضع للأفكار الشائعة والحلول التقليدية للمشكلات، ولا تكون تكرارا لأفكار الآخرين.

كما أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الابتكارية التي يقدمها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة (2).

4 ————— **الحساسية للمشكلات**: تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وابعادها واثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في المواقف الواحد.

5 ————— **المخاطرة**: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها .

III — 2 — 2. مراحل الإبداع الإداري

من خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:

¹ فاطمة ، بنت نجيبان السلمي، (2010)، دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الإحصائيات . رسالة . جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. ص 41

² عديلة، بنت عبد الله بن علي القريني (2008) الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية . ص32

1. مرحلة التصور :

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2. مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوبة اعتمادها ، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل المرحل المطلوبة إذ يتقرر على ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3. مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به⁽¹⁾

4. مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق بنجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5. مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ

¹ خيضر ,كاظم محمود(2010)منظمة المعرفة.طبعة 1. دار صفاء للنشر .عمان . ص 289.

بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا للسوق⁽¹⁾

6. مرحلة الاستعمال والانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية التكلفة بسبب ما تتحمله المنظمة من كلفة استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.⁽²⁾

III — 3 . معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته

III — 3 — 1 . معوقات الإبداع الإداري

لقد سبق أن ذكرنا بأن الإبداع هي قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها و إنضاجها ولذلك سنبدي أهم العوامل التي تقف عائقا في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره.

1. المعوقات الشخصية: وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الأم الذي يفرض عليه الانحراف لاشعوريا

فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء

لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته وأهم هذه الوسائل مايلي:

أ - السلوك العدواني: وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفع

السلوك بشكل شاذ وعنيف تجاه الآخرين .

¹ خليل، محمد حسن الشماغ، خيضر، كاظم محمود (2000) نظرية المنظمة. طبعة 1. دار المسيرة. الأردن. ص 423 .

² نفس المرجع . نفس الصفحة .

ب - الإسقاط: وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى أشخاص آخرين فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلاً قد يعزیه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.

ت - أحلام اليقظة: يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف

ث - الكبت اللاشعوري: إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره

ج - الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع⁽¹⁾

2. المعوقات الاجتماعية: فتتمثل في الالتزام بالأعراف و التقاليد المتبعة في المجتمع لذلك فإن كل شخص يتعد عن هذه الأعراف أو التقاليد سوف يعاني من النقد أو التجاهل، مما يترتب عليه قيام الفرد بأعمال تتناسب مع الأعراف و التقاليد للحصول على رضا الجماعة التي ينتمي إليها⁽²⁾

3. المعوقات التنظيمية: أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة ومن أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم⁽³⁾
- المناخ التنظيمي غير صحي
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة
- العمليات الإدارية غير السليمة ، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها
- عدم توافر الموارد اللازمة
- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والآراء والحلول الجديدة
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال⁽⁴⁾

4. المعوقات البيئية:

¹ محمد، حسن محمد حمادات. مرجع سابق. ص 316 .

² محمد، زويد العتيبي. (2007) الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري. طبعة 1. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر. ص 31.

³ محمود، سلمان العميان. (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. طبعة 1. دار وائل للنشر. الأردن. ص 402.

⁴ حسين، حريم. مرجع سابق. ص 316.

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة ، الفقر والبطالة التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل ، القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي⁽¹⁾

III-3-2. أساليب تنمية الإبداع الإداري

من بين أساليب تنمية الإبداع الإداري نذكر ما يلي:

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

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي⁽³⁾:

_____ تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار

_____ عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير

_____ التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار ، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة

_____ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2 — أسلوب قبعات التفكير الست:

لقد قدم العالم البريطاني ادوارد دي بونو طريقة جديدة في التفكير وهي طريقة القبعات الست وتتلخص هذه الطريقة في تقسيم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط كل نمط مثله دي بونو في قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

¹ براءة ، عبد الكريم محمد بكار(2002) إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة . مذكرة ماجستير. السعودية. ص 63.

² هاشم ، حمدي رضا(2010) التدريب والتأهيل الإداري. ط1. الراية. عمان. ص. 170.

³ خيضر، كاضم محمود. مرجع سابق. ص. 292

والقبعات الست هي نموذج يستخدم لاستكشاف المنظورات المختلفة ضمن الحالة المعقدة أو التحدي ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة في أغلب الأحيان كالفكرة الجيدة وكل القبعات تسمى باللون الذي يساعد الذاكرة لوصف منظور واحد يتم تبنيه متى لبست القبعة المعنية، يشير إلى نمط معين من التفكير حتى يسهل التمييز والتفرقة وقد حدد هذه القبعات لأنماط التفكير المختلفة حيث (1).

- القبعة البيضاء: وترمز إلى التفكير الحيادي (الموضوعية، الحقائق والأرقام والمعلومات، الحيادية).
- القبعة الحمراء: وترمز إلى التفكير العاطفي (الحدس، المشاعر والعواطف).
- القبعة السوداء: وترمز إلى التفكير السلبية (إصدار الأحكام السلبية، وضع أسباب الفشل).
- القبعة الصفراء: وترمز إلى التفكير الإيجابي (التفاءل الإيجابي، الأراء البناءة، إيجاء الفرص، الأمل).
- القبعة الخضراء: وترمز إلى التفكير الإبداعي (الإبداع، الخصوبة، الحركة، الإستفزاز، الأفكار الجديدة، الإبتكار).
- القبعة الزرقاء: وترمز إلى التفكير الموجه (التفكير حول التفكير، التحكم بالعمليات، إدارة الفريق، إتخاذ القرارات).

3 — أسلوب التأليف بين الأشتات: هي كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة والتي لاتبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة، وهذه الطريقة متشابهة مع طريق العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة وإنشاء المناخ الحر غير أن طريقة تالف الأشتات لها طابع خاص بها وهو استعمالها للكنايات التي قد تكون شخصية مباشرة، رمزية، خيالية.

يستخدم أسلوب التأليف بين الأشتات أشكال الإستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبكرة للمشكلات المختلفة، حيث ينهض هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية هي (2):

- أ - إن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فاعليتها.
- ب - إن كل ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع متشابهة.

¹ - رمضان، الشيخ(2009) الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والإبتكار. ط1. بوك سيتي للنشر والتوزيع. القاهر. ص ص 294,295

² - مدحت، أبو النصر(2007) تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة. ط1. مجموعة النيل العربية. مصر. ص 158

د ————— إن كل الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد, سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي

ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك, وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسيين من النشاط, وأولهما: يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوف, ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم أو المشاهدة, ويكون بالبحث عن تصور عقلي يضم هذا الشيء الغريب, بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره, وثانيهما: يستهدف جعل ما هو مألوف غريبا وليس المقصود بهذا فقط السعي إلى الغرابة والشذوذ وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد تتيح له رؤية جديدة للعالم, والأفكار والمشاعر, وتتضمن هذه المحاولة طرقا عديدة للرؤية الجديدة للجوانب المختلفة في العالم حولنا.

4 ————— أسلوب تحليل العوامل المؤثرة :

لقد تم اقتراح هذا الأسلوب من أساليب تنمية الإبداع من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفن) ويعود اسمه إلى قدرته على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلة أو تعيقها حيث أنه يستطيع أن يثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال المحاور التالية⁽¹⁾ :

— تحديد الهدف الذي يتم العمل من أجله.

— تحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها في الهدف المراد.

— تحديد جوانب الضعف والتي يمكن تقليصها أو إلغائها في الهدف المراد.

ولتطبيق هذا الأسلوب يمكن اختيار موقف ما يود أن يحدث فيه بعض التغيير مثل تحسين ظروف العمل, أو التعامل مع ضغوط العمل, أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة, وغير ذلك من الموضوعات المختلفة, وبعد اختيار المشكلة يتم السير وفق الخطوات التالية :

¹ فهد بن عوض الله زاحم السلمي, ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية, رسالة ماجستير, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, 2008, ص 90

— كتابة المشكلة بطريقة مختصرة وموضوعية.

— وصف الوضع في حالة عدم الموقف, والذي يؤدي إلى حدوث أزمة.

— وصف الوضع الذي يفضل أن يكون عليه الموقف, ويعتقد أنه مثالي.

ويفرض أن خط المنتصف يمثل الوضع الراهن الذي يفصل بين الوضع السيئ والوضع المثالي, حيث يفترض أن هناك شد وجذب بين الوضعين , ثم يدون تحت كل وضع من الوضعين السابقين العوامل أو القوى المؤثرة التي تعمل إما على تحويل الوضع نحو الأزمة أو نحو الوضع المثالي, ونظرا لأن هذا الأسلوب يعد نوعا من الشد والجذب بين وضعين , لذلك يوجد ثلاث طرق لتحريك خط الوسط الذي يمثل الوضع الراهن في الاتجاه الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل :

— تقوية أو تعزيز العوامل الإيجابية المؤثرة في الوضع الراهن.

— إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن.

— إضافة أي عوامل إيجابية أخرى مؤثرة ويمكن أن تقود نحو الأفضل.

ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المحفزة على الإبداع , إذ أنها تمكن الفرد أيا كان من المقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف, حيث يساعد ذلك على توليد أفكار إبداعية ملائمة وبالتالي توصل إلى الحلول المناسبة, ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التربوية على مشاكل كثيرة قد تتعرض لها المنظمة مثل مشكلة تكس الطلاب أمام بوابة الخروج , فهو أسلوب تحليلي يتمكن القائد التربوي من خلاله تقوية وتدعيم العوامل الإيجابية والحد من العوامل السلبية التي يتوصل إليها من خلال عملية التحليل, ومن ثم يقوم بإضافة أية عوامل أخرى إيجابية يرى القائد أنها تعزز الوضع وتوجهه نحو الأفضل.

III — 4. العلاقة بين ضغوط العمل و الإبداع الإداري

إن ضغوط العمل تتفاوت في مدى تأثيرها على الأفراد باختلاف مدى إستجابتهم لها وقوة هذه الضغوط , فنجد أن مصدرا معينا من الضغوط يشكل تأثيرا كبيرا على فرد , بينما لا يؤثر بنفس الدرجة على فرد آخر , وفي

نفس الوقت هنالك ضغوط تؤثر بدرجة كبيرة على الفرد وتسبب له الكثير من المشاكل ، منها ما يتعلق بالعمل مثل الأداء والإبداع ، و منها ما يتعلق بصحة الفرد كظهور بعض الأمراض نتيجة للضغوط ، التي أصبحت تسمى أمراض العصر كأمراض القلب والضغط وغيرها . وقد بينت إحدى الدراسات أن الإقتصاد الأمريكي يخسر سنويا بسبب ضغوط العمل ما يقارب 300 مليار دولار ، وكذلك فإن أكثر من نصف مليون عامل يتأثرون جسديا وعقليا وصحيا بسبب ضغوط العمل .

تعد عملية تنمية الإبداع وتطويره من أكثر الأمور أهمية لدى المؤسسة ، لاسيما تلك المؤسسات المتميزة في أدائها وإنجازها ، ويمكن للمؤسسة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى الأفراد ، بالإضافة لتقديم الدعم والتشجيع لهذا السلوك من قبل القيادات الإدارية ، أضف إلى ذلك إيجاد المناخ النفسي والعملي الملائم والمشجع للإبداع ، هذا وقد توصل الكثير من الأبحاث التي تناوت ضغط العمل إلى نتيجة مفادها أن التعرض لضغوط العمل المستمر يؤثر في أنماط متعددة من السلوك الإبداعي ، لذلك فمن المتوقع أن يؤثر ضغط العمل في السلوك الإبداعي للفرد في عمله ، فعند مستويات الضغط المنخفضة ينشط الفرد بدرجة كافية لتتزايد عنده مستويات السلوك الإبداعي ، أما عندما تكون مستويات الضغط عالية فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور ، وتكون النتيجة انخفاضا في مستويات السلوك الإبداعي لدى الفرد ، وهذا ما نحاول في هذه الدراسة إيجاده .

III — 4 — 1 . العلاقة بين عبء العمل و الإبداع الإداري

إن الفرد له دور في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في الإبداع ويؤيد في ذلك ما ذكره روشكا من أن الإبداع ليس خاصة محددة للشخصية ، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والإزدهار أو الذبول والموت .

ومن هنا جاءت وجهات النظر التي تشير الإنتباه حول العلاقة أو الأثر بين عبء العمل والإبداع الإداري حيث يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته ، كما يصعب عليه رؤية البدائل لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعورا بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح وتزايد هذه المشاعر يضعف تفكير المبدع .

كذلك إن الإجهاد والإرهاق الناتج عن ساعات العمل الطويلة ينعكس سلباً على الحالة المعنوية للفرد العامل، سواء كان الجهد فكرياً أو عضلياً فكلاهما يخفضان من نسبة التركيز في العمل فيتضاعف الملل والتعب، فإذا لم تتوفر ساعات العمل المناسبة أثر ذلك على قدرة الفرد ومدى رغبته في العمل، ناهيك عن بعض العاملين الذين يشعرون بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة وأن الإبداع يستغرق بعض الوقت، فهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم يقل أهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وإلى عدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود.

III — 4 — 2 . العلاقة بين صراع الدور على الإبداع الإداري

إن انخفاض الروح المعنوية لدى الكثير من الأفراد أو العاملين في هذه التنظيمات، وضعف قدرتهم على حل المشاكل وقلة قابليتهم للتغيير، وانخفاض روح المحازفة لديهم، وضعف الإبداع عندهم يمكن أن يكون سببه ومردده الإحباط الذي تكون لديهم، والضغوط التي يواجهونها مما جعلهم يؤدون الحد الأدنى من الأداء دون أن يكون عندهم سلوك إبداعي يساعدهم في حل المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم، ويدفعهم دائماً للبحث عما هو جديد ومفيد في أداء أعمالهم، ويدعم قدرتهم على التفكير والتحليل والاستنتاج. وغالباً ما تكون مصادر ضغوط العمل سبب من الأسباب التي تعمل على خنق فرص الإبداع.

مما لا شك فيه إن تداخل عمل الفرد مع إهتماماته الشخصية وواجباته العائلية يؤثر سلباً على وظيفية مما سبب له إستياء من عمله نتيجة لضغوط الواقعة عليه كما أن صراع الدور يظهر على الفرد حينما يكون واقع تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه قيام بوظائف متناقضة تضعه تحت ضغوط سلبية أهمها الإحباط وعدم القدرة على الإنجاز وتدني مستوى الإبداع إضافة إلى مشكلات نفسية وإجتماعية عديدة أما النفسية منها (القلق الإكتئاب، العصبية الزائدة، النسيان وضعف الذاكرة، التوتر والملل)

و الإجماعية المتمثلة في التفكك الأسري والعائلي و إرتفاع معدلات الطلاق حيث يصعب على الفرد أن تبقى لديه طاقة للأسرة أو مساعدة الأصدقاء بسبب مواجهة تلك الضغوط.

ولا يعني هذا أن الضغوط سيئة وسلبية دائما، فهناك ضغوط إيجابية تنتج عن أحداث وموافق إيجابية ومن هنا يمكننا القول بأن الضغوط المعتدلة قد تكون مفيدة حيث تثير لدى الفرد حماس وتستنفذ طاقاته الكامنة وتشكل نجاحاته في مواجهة هذه الضغوط و التغلب عليها رصيد خبرة لا ينفد يعينه في التعامل مع ضغوط أخرى أو مواقف مختلفة . كما أن وجود ضغوط المعتدلة قد يزيد إحساس الفرد بالتحدي , وهو ما قد يؤدي إلى تنمية المعارف لدى الفرد و إثارة الدوافع القوية لدية للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة على القيام بالعمل .

III — 4 — 2 . العلاقة بين غموض الدور و الإبداع الإداري

يعتبر غموض الدور سببا مهما لضغوط العمل فقد أشار التويم إلى أن ماكتيل قام بإجراء دراسة أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدرا لضغط العمل بالنسبة لحوالي (35%) من عينة الدراسة, وأن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى ما يبذلونه من جهد وانخفاض مستوى الإبداع لديهم⁽¹⁾. كذلك أشارت الدراسات بأن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وأقل تأثيرا بضغط العمل في حين أن البعض الآخر ليس لديه القدرة على تحمل هذا الغموض وبتالي يتأثر كثيرا مما يؤدي إلى وقوعه تحت ضغط العمل وقد يتدهور أدائه وبتالي يقل مستوى الإبداع, إضافة إلى ذلك فإن المعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها تغرق الفرد في التفاصيل وبتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة, كما يترتب على تشويش الأهداف تديني في الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعد عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

¹ محمد ,حسن خميس أبو رحمة.(2012)ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين. الجامعة الاسلامية. غزة فلسطين. ص 36

III — 4 — 4 . العلاقة بين الأجور والمكافآت و الإبداع الإداري

إن الأجور والمكافآت هي إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات ، فالأجور والمكافآت لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد ، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

وتعتبر الأجور والمكافآت مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال ، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الأجور والمكافآت ، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الأجور والمكافآت ثمارها المرجوة.و يجب ألا يغيب عن البال أن الأجور و المكافآت قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية ، وهذا يشير إلى أن استخدام الأجور و المكافآت ليس بالضرورة دائما يؤدي إلى نتائج إيجابية ، مثل مكافأة موظف متسبب بدلا من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب ، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة اشتراكها ودفعها من خلال الأجور والمكافآت وسواء كانت مادية أو معنوية فالأجور و المكافآت دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد ، وتعتمد علاقة الأجور والمكافآت بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع ، أما إذا ضعفت العلاقة بين الأجور والمكافآت والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفا أو معدوما .

ويقتضي نظام الأجور والمكافآت السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع ، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المحزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبيا أو متأخرا أو غير عادل ، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة . كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من تقدير رؤسائه وزملائه.

إضافة إلى ذلك فالإبداع لا يلقي الاهتمام مع سوء الظروف المادية بالفرد في مثل هذه الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية .

III — 4 — 5 . العلاقة بين بيئة العمل على الإبداع الإداري

الإبداع لا يحدث بشكل عفوي, ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك, إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية و المكانية المحيطة بالفرد وعمله إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل, وتتضمن مساحات المكتب, مستوى النظافة ومستوى الصيانة والإضاءة, التهوية, التكييف و الرطوبة ووسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس, ولوازم عمل مكتبية ووسائل السلامة وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يساهم بفعالية في التخفيف من عبء العمل والملل والتوتر والإرهاق, ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع, أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين, فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعد بمثالة ظروف مادية ضاغطة تقلل من رضا العاملين وتخلق فرص الإبداع والإبتكار وأهم تلك المصادر:

- 1 — درجة الحرارة: تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل للمبدعين لما لها من تأثير على الجسم فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف , فان ذلك يؤدي الى اضطرابات في الجسم ينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري للجسم , وباستمرارية فترة التعرض لدرجات الحرارة العالية فان الجسم يفقد كميات كبيرة من السوائل الأمر الذي يعيق الفرد عن أداء مهامه بالشكل المناسب.
- 2 — الضوضاء : يعتبر الضجيج أو الضوضاء صورة من صور التلوث الهوائي , فالصوت شكل من أشكال الطاقة يتحرك عبر الهواء على شكل موجات ونطلق لفظ الضوضاء على الصوت الغير مرغوب فيه والذي قد يسبب لنا نوعا من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته والتي قد تمنع الفرد من التركيز فيما يريد التركيز عليه أو القيام به.

وتختلف الضوضاء من حيث النوع الشدة والتأثير ومن أعراضها سرعة التعب والإجهاد, الإرهاق العصبي, عدم القدرة على مواصلة الإنتاج, ضعف السمع أو الصمم التدريجي, ويؤثر الضجيج على الجهاز السمعي وعلى القلب والدورة الدموية ويؤثر على إمكانية التخاطب والتفاهم بين الأفراد أثناء العمل.

خلاصة:

بناء على ما تقدم في هذا الفصل يمكننا القول بأن الإبداع ظاهرة واسعة الأفق وهو أيضا سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد والمؤسسات ولكي تصبح هذه الأخيرة حاضنة للمبدعين وأفكارهم لا بد لها بالعمل على خلق وتنمية بيئة تشجع الإبداع , ويصبح جزءا من ثقافتها التي تنقلها عبر الأجيال وينعكس ذلك على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها التي تتبناها , ومن هنا تنتقل المؤسسة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار الإبداعية إلى تبنيها, ويصبح تأثيرها بالعملاء والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى لريادة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول ضغوط العمل والإبداع الإداري والأثر الذي تلعبه ضغوط العمل على الإبداع اداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بكلية الأدب واللغات بجامعة محمد خيضر ببسكرة , وذلك لدراسة أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري على أرض الواقع , وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة , وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية :

IV. 1 ————— التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

IV. 2 ————— خصائص مبحوثي الدراسة

IV. 3 ————— اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

IV. 4 ————— اختبار الفرضيات

IV. 1 التعريف بالمؤسسة

IV. 1.1 نشأت كلية الآداب واللغات:

أنشئت كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/98 المؤرخ في 17/08/1998 الذي نص على تعريفها بأنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة وهي متعددة الاختصاصات :

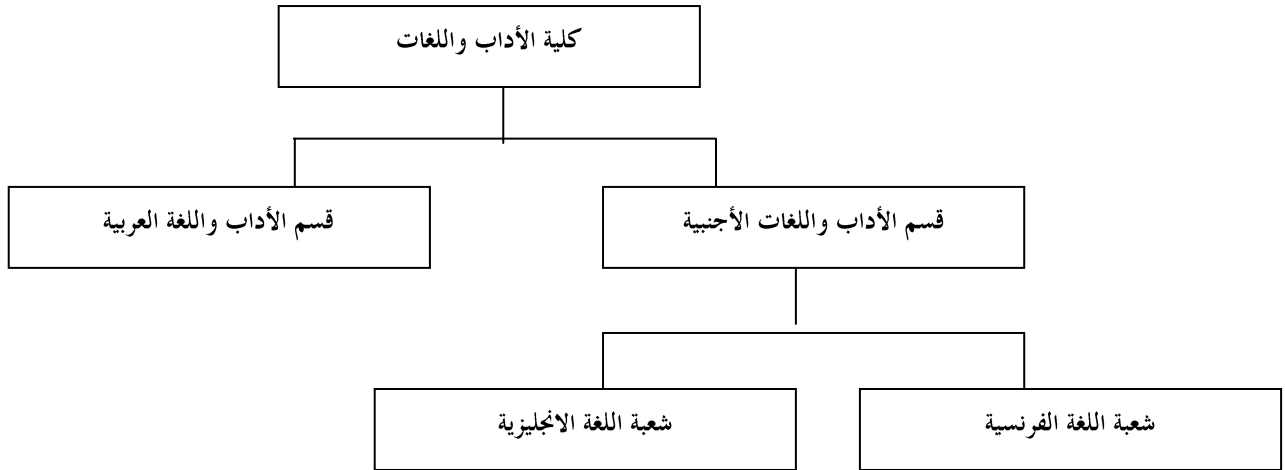
التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج

نشاطات البحث العلمي

اعمال التكوين وتحديد المعارف

ثم عدل المرسوم المذكور أعلاه بموجب مرسوم تنفيذي رقم 90/09 مؤرخ في 17/02/2009 و به تم فصل كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية فصارت تشتمل على قسمين وشعبتين وتخصص هي :

الشكل رقم (IV — 1) الهيكل الاداري لكلية الآداب واللغات



المصدر :كلية الآداب واللغات محل الدراسة

IV. 1 — 2 الهيكل الإداري و الشهادات التي تمنحها الكلية:

يشرف على كلية الآداب واللغات عميد الكلية ويساعده في مهامه :

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

نائب العميد المكلف بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الأمين العام للكلية

مسؤول المكتبة

رؤساء الاقسام (قسم الآداب واللغة العربية , قسم الآداب واللغات الأجنبية , شعبة اللغة الفرنسية — شعبة اللغة

الانجليزية)

مساعدو رؤساء الاقسام

رئيس المجلس العلمي للكلية

رؤساء اللجان العلمية اللجان العلمية للأقسام

الشهادات التي تمنحها كلية الآداب واللغات :

شهادة ليسانس LMD

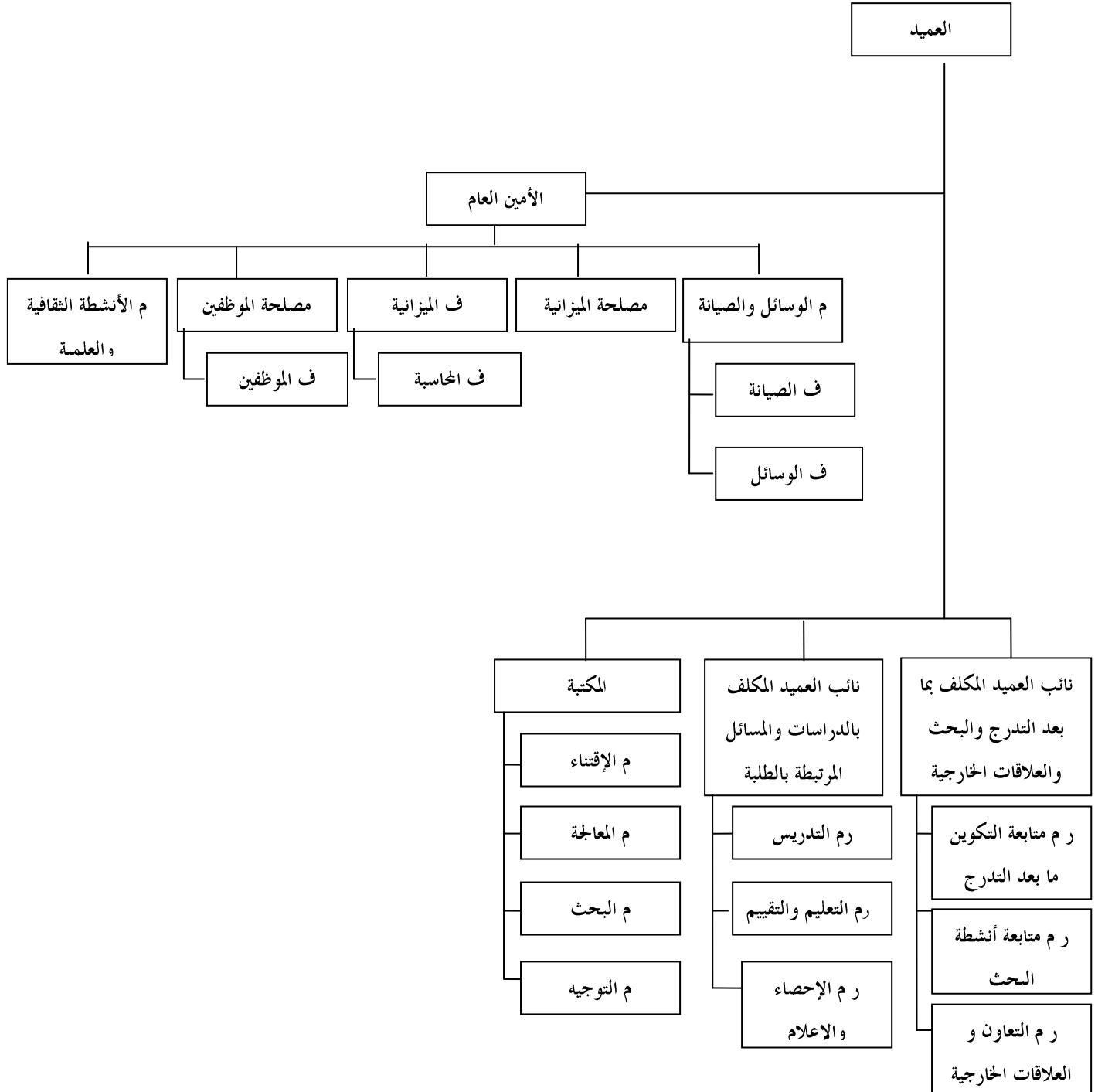
شهادة الماستر

شهادة الماجستير

شهادة الدكتوراه

IV. 1 — 3 . الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات

الشكل رقم (IV — 1 — 2) الهيكل التنظيمي



المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية

IV. 1—3 . مهام ومصالح الأمانة العامة

أ — مهام الأمانة العامة:

كلفت الأمانة العامة بما يأتي :

— تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه

— تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية

— تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليها

— تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه

— ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة

— تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة للكلية والسهر على صيانتها

— تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية .

ب — مصالح الأمانة العامة

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:

مصلحة المستخدمين

مصلحة الميزانية والمحاسبة

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

مصلحة الوسائل والصيانة .

IV. 1 — 4 . الهياكل البيداغوجية

أ — المكتبة:

تعد المكتبة الجامعية من بين المرافق العلمية الحضارية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارزا في تحسين المستوى الجامعي من جهة وتطوير البحث العلمي من جهة أخرى حيث صارت خلية نشطة حية , متعددة ومركزة ضروريا في عمليات حفظ المعلومات

وتنظيمها وتحليلها ونشرها على مستوى الجامعي و أنشئت المكتبة مع إنشاء كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/258 المؤرخ في 1998/08/17 وتحتوي المكتبة على ثلاث طوابق فهي :

الطابق الأرضي : ويضم هذا الطابق مايلي :

مكتب المحافظ والأمانة

قاعة الانترنت

قاعة الأساتذة

بنك الأعاراة الخارجية

مصلحة البحث الوثائقي

الطابق الأول : يضم قاعة مطالعة

الطابق الثاني : بنك الاعارة الداخلية

ب — هياكل أخرى: تضم الكلية الهياكل التالية

جدول (1 IV) : هياكل الكلية

نوع الهيكل	المكان	الرمز	قدرة الاستيعاب
المدرجات	كلية الاداب واللغات	M – N	مقعدا 440 312
	مجمع بالطبي	G – F –E	336 — 216 — 144
	كلية العلوم	A	مقعدا 390
قاعات التدريس	كلية الادب واللغات	1.....36	مقعدا 40
	مجمع بالطبي	1.....16	مقعدا 40
	المكتبة القديمة	1.....12	مقعدا 100
	Bloc electronique	1.....12	مقعدا 40
قاعات الإعلام الآلي	كلية الاداب و اللغات	1.....5	مقعدا 40
المخابر	كلية الادب و اللغات	1.....>.4	مقعدا 20

المصدر : مصلحة المستخدمين بكلية الآداب واللغات

IV . 2 — خصائص الباحثين:

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

جدول (IV—2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	62.26%
	أنثى	20	37.73%
	المجموع	53	100%
العمر	أقل من 30 سنة	22	41.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	41.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	11.3%
	من 50 سنة فأكثر	3	5.7%
	المجموع	53	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	31	58.5%
	متزوج	18	34%
	أرمل	2	3.8%
	مطلق	2	3.8%
	المجموع	53	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	11	20.8%
	لسيانس	31	58.5%
	دراسات عليا متخصصة	07	13.2%
	مهندس	04	7.5%
	المجموع	53	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	08	15.1%
	أعمال إدارية غير إشرافية	27	50.9%
	أعمال إدارية إشرافية	18	34%
	المجموع	53	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	39.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	37.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	15.1%
	15 سنة فأكثر	4	7.6%

المجموع	53	100%
---------	----	------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17

يبين الجدول (IV-2) أن (62,26%) من أفراد عينة البحث من ذكور, في حين أن (37,73%) كانت من الإناث.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (41,5%) بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) (41.5%) في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) (11.3%) وفي الأخير (5.7%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر) , وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة أما بنسبة لمتغير لحالة الاجتماعية نجد أن (58.5%) من أفراد عينة البحث غير متزوجون و (34%) متزوجون , بينما كانت نسبة المطلقين والأرامل (3.8) لكل فئة. وبالنسبة لمتغير المؤهل للمبحوثين يتضح من الجدول أن نسبة (20.8%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي و(58.50%) حاصلون على شهادة ليسانس , بينما كانت نسبة حاملي الشهادة دراسات عليا متخصصة (PGC) (13.20%) أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (7.5%) وعليه كلية الآداب واللغات تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف .

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (IV-2) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية (50.9%) ,في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (34%) , أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (15.1%) .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (39.6%) تقل خبرتهم عن 5سنوات , و (37.7%) من أفراد العينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) , في حين نجد (15.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15سنة) , أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (7.6%) .

IV. 3 اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

في هذا البحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا, ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

3.IV — 1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف و سمرنوف (1 Sample K S))

سنعرض اختبار كولموجروف — سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا, وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (3 — Iv) نتائج الاختبار, حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ($\text{sig} > 0,05$), وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي, ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (3 — Iv) : اختبار التوزيع الطبيعي (1 Sample Kolmogorov Smirnov)

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
الطلاقة	1,227	0,099
الأصالة	0,932	0,350
حساسية المشكلات	0,792	0,557
روح المخاطرة	1,090	0,186
الإبداع الإداري	0,655	0,784

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V1

3 — 2 تحليل محاور الاستبانة .IV

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث ، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1 — 5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في ضغوط العمل والإبداع الإداري, وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1 — 2,5)

دالا على مستوى "منخفض" من القبول, ومن (2,5 - 3,5)دالا على مستوى "متوسط" ، ومن (3,5-5) -5) دالا على مستوى "مرتفع", ويظهر جدول (VI — 4) و جدول (VI — 5) تلك النتائج.
السؤال الأول : ماهو مستوى ضغوط العمل السائدة في كلية الأداب واللغات بجامعة بسكرة؟
لإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (IV — 4).

جدول (IV — 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات ضغوط العمل

رقم العبرة	أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ — عبء العمل					
01	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	1,40	0,768	4	منخفض
02	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	1,60	0,884	3	منخفض
03	تضايقي تضحيتي بأوقات راحتي في سبيل إنجاز متطلبات العمل	1,81	1,039	1	منخفض
04	يطلب مني إنجاز بعض أعمال بطريقة أعتمد أنها غير صحيحة	1,79	0,906	2	منخفض
ب — صراع الدور					
05	أرى أن مهارتي وقدراتي غير موظفة في عملي	2,12	1,199	4	منخفض
06	أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة تغيير قراراتي	4,02	0,747	2	مرتفع
07	يتناهي شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي	4,09	0,714	1	مرتفع

مرتفع	3	0,610	3,89	أرى أنني أدخل في صراع ومواجهة مع رؤسائي في العمل	08
متوسط	3	0,627	3,452	ج — غموض الدور	
متوسط	3	1,063	3,15	نقص المعلومات المتاحة لتأدية الأهداف المحددة	09
متوسط	4	1,127	3,13	أتلقي مهاماً من عدة مسؤولين	10
مرتفع	1	0,960	3,96	يطلب مني أداء أعمال متناقضة	11
مرتفع	2	0,971	3,57	مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح	12
مرتفع	1	0,626	3,596	د الأجور والمكافآت	
متوسط	5	1,082	3,06	نظام الأجور والمكافآت الذي تتبناه الكلية عادل	13
مرتفع	1	0,668	4,47	يسد الدخل الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية	14
متوسط	3	1,008	3,42	يقدر الرؤساء في العمل الجهود المرؤوسين	15
مرتفع	2	0,757	3,75	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل	16
متوسط	4	1,026	3,28	الدخل الذي أتقاضاه من الكلية يعد مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يملكون نفس المؤهل في مؤسسات أخرى	17
منخفض	4	0,686	2,679	ه — بيئة العمل	
متوسط	3	1,128	2,64	الاكتظاظ في المكتب بالموظفين يعرقل العمل	18
متوسط	2	0,935	2,83	أعاني من الضوضاء في مكان العمل	19
متوسط	1	1,063	3,15	أشعر بالضيق لأن أجهزة المكتب لا	20

				تعمل بشكل جيد	
متوسط	3	1,094	2,64	أشعر بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة التي تسير عملي والعكس إذا لم يتقن استخدامها تسبب له ضغط كبير	21
منخفض	5	0,900	2,13	عملي يحتاج إلى التركيز والدقة	22
متوسط	—	0,457	2.996	ضغوط العمل بشكل عام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17

1 — الأجر والمكافآت:

يتضح من خلال الجدول (Iv — 4) أن بعد الأجر والمكافآت جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.596) بانحراف معياري (0.626). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة نسبياً, كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأجر والمكافآت أنها تشكل قبولاً تتراوح بين المتوسط والمرتفع , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.06 - 4.47) وتتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.668 - 1.062), وهذه النتيجة تبين أن الدخل الذي يتقاضوه العمال يسد حاجاتهم الأساسية وكذلك الأجر التي يتقاضوها الموظفين بالكلية مقارنة مع الذين يملكون نفس المؤهل في الكليات الأخرى مرتفعة نسبياً.

2- صراع الدور:

يتبين من خلال الجدول (Iv — 4) أن بعد صراع الدور جاء بترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث , إذا بلغ متوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.537) بانحراف معياري (0.508) وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة , كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الرموز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2.12 - 4.09) وتتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.610 - 1.195) وهذه النتيجة تبين أن العمال يشعرون بالضيق عندما تحول الإدارة تغيير قراراتهم وكذلك عندما تفوض صلاحياتهم لأحد الزملاء.

3- غموض الدور :

نلاحظ من خلال الجدول أن (**Iv** — 4) بعد غموض الدور جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث , إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,452) باحراف معياري (0,627) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة , كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد غموض الدور أنها تشكل قبولاً متوسط حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,13 — 3,96) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,960 — 1,127) وهذه النتيجة تبين أن مسؤوليات العمال في العمل غير محددة بوضوح وكذلك وجود نقص في المعلومات .

4 — بيئة العمل:

يتضح من خلال الجدول (**Iv** — 4) أن بعد روح المخاطرة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,675) باحراف معياري (0,686) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة , كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد بيئة العمل أنها تشكل قبولاً منخفضاً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (2,13 - 3,15) وتتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,900 - 1,128) وتبين هذه النتيجة ان الموظفين يشعرون بالضيق حينما لا تعمل أجهزة المكتب بشكل جيد وأيضا عندما يكون المكتب مكتظ بالعمال.

5 — عبء العمل:

يتضح من خلال الجدول (**Iv** — 4) أن بعد عبء العمل جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,650) باحراف معياري (0,764) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة , كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد عبء العمل أنها تشكل قبولاً منخفضاً نسبياً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (1,40 - 1,81) وتتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,884 - 1,039) وتبين النتيجة بأن كمية العمل لا تفوق قدراتهم ولكن هي أكثر من اللازم.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى ضغوط العمل السائدة بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد ضغوط العمل مجتمعة (0,299).

السؤال الأول: ماهو مستوى الابداع الإداري السائدة في كلية الآداب واللغات؟

لإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (IV — 5).

جدول (IV — 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات الإبداع الإداري

رقم العبرة	أبعاد الابداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ — الطلاقة	4,028	0,562	1	مرتفع
01	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	4,15	0,632	3	مرتفع
02	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات	4,08	0,675	1	مرتفع
03	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	4,08	0,646	1	مرتفع
04	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معين	3,81	0,900	4	مرتفع
	ب — الأصالة	3,762	0,494	4	مرتفع
05	لدي القدرة على إنجاز أعمال بأسلوب متجدد	3,09	0,925	5	متوسط
06	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	3,79	0,689	4	مرتفع
07	أحرص على معرفة أوجه القصور	3,92	0,615	3	مرتفع

				والضعف فيما أقوم به من عمل	
مرتفع	1	0,772	4,02	أمتنع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجّة والقدرة على الإقناع	08
مرتفع	2	0,635	3,98	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	09
مرتفع	2	0,463	3.900	د — حساسية للمشكلات	
مرتفع	2	0,753	3,83	أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	10
مرتفع	4	0,593	3,74	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	11
مرتفع	3	0,735	3,81	أبحث مع زملائي عن حلول مناسبة للمشكلات المعروضة	12
مرتفع	1	0,423	4,23	لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	13
مرتفع	3	0,406	3.877	ه — روح المخاطرة	
مرتفع	1	0,724	4,23	أقبل انتقادات الآخرين بصدر الرّحب	14
مرتفع	4	0,686	3,62	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	15
مرتفع	3	0,524	3,74	أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج لمرتبة عن ذلك	16
مرتفع	2	0,756	3,92		17
مرتفع	—	0,350	3,884	الابداع الإداري بشكل عام	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17

يتضح من خلال الجدول (Iv — 5) أن بعد الطلاقة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,028) بانحراف معياري (0,562). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة , كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الطلاقة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,81-4,15) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,632-0,900) وتبين النتيجة أن العمال لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة والقدرة على طرح أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشكلات.

2 — حساسية للمشكلات:

يتضح من خلال الجدول (Iv — 5) أن بعد حساسية للمشكلات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,900) بانحراف معياري (0,4463). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة , كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد حساسية للمشكلات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,74-4,23) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,423-0,753) وتبين النتيجة أن العمال يمتلكون رؤية لإكتشاف المشكلات ولديهم القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.

3 — روح المخاطرة:

يتضح من خلال الجدول (Iv — 5) أن بعد روح المخاطرة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,877) بانحراف معياري (0,463). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة , كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد روح المخاطرة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,62-4,23) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,524-0,756) وتبين النتيجة أن العمال يسعون إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار ويتحملون مسؤولية ما يقومون به والنتائج المترتبة عنه.

4 — الأصالة:

يتضح من خلال الجدول (IV — 5) أن بعد الأصالة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث, إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,762) بانحراف معياري (0,494). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة , كما نلاحظ من متوسط الإجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأصالة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً , حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,09-4,02) وتراوح انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,615-0,925) وتبين النتيجة أن العمال يتمتعون بالمهارة في النقاش والحوار ولديهم القدرة على الإقناع. وبنا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة, إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل (3,884).

IV. — 4 اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى

العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05) .

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه

الفرضية والجدول (IV — 6) يبين ذلك .

جدول (IV — 6) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F الحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2,714	5	0,543	6,931	,000
الخطأ	3,680	47	0,078		
المجموع الكلي	6,394	52	/		

مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17
 معامل التحديد $R^2=0,424$
 معامل الارتباط $R=0,651$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV — 6) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6,931) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو ضغوط العمل في هذا النموذج يفسر ما مقداره 42,4 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري , وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً, مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة.
 وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV — 7).

الجدول (IV — 7) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل, صراع الدور, غموض الدور, الأجور والمكافآت , بيئة العمل) في الإبداع الإداري.

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0,000	7,059	/	0,342	2,415	الثابت
0,430	-0,797	-0,106	0,061	-0,048	عبء العمل
0,673	0,425	0,051	0,083	0,035	صراع الدور
0,006	2,904	0,462	0,089	0,258	غموض الدور
0,148	1,470	0,236	0,090	0,132	الأجور والمكافآت
0,779	0,282	0,042	0,077	0,022	بيئة العمل
*0,000	4,286	0,515	0,092	0,394	ضغوط العمل بشكل عام

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية , قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول (Iv — 6) مايلي:

1 _____ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0,05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل (كمجموعة) و الإبداع الإداري في كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة إذ بلغت قيمة t (4,286) , بمستوى دلالة (0,000) , وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0,651) , حيث فسر متغير ضغوط العمل 42,4% من التباين في مستوى الإبداع الإداري بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 وبتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية , ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0,05) .

2 _____ عند بحث أثر كل بعد من أبعاد ضغوط العمل محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع الإداري تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) , لبعده واحد وهو وهو غموض الدور في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة وذلك بدلالة معدل (Beta) التي بلغت (0,462) , وكذلك بلغت قيم t المحسوبة (2,902) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a=0,05$) .
وبناء على هذه النتائج:

— نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده غموض الدور على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى دلالة ($a=0,05$)

— نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير عبء العمل في مستوى الإبداع الإداري بكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) .

— نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير صراع الدور في مستوى الإبداع الإداري بكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) .

_____ نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأجر والمكافآت في مستوى الإبداع الإداري بالكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) .

_____ نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة التي تؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير بيئة العمل في مستوى الإبداع الإداري بالكلية محل الدراسة وذلك عند مستوى دلالة (0,05) .

خلاصة:

اهتم هذا الفصل بتفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من العمال بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة , وذلك بالإعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

وعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها, حيث تم

قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين ضغوط العمل والإبداع الإداري, وأن مستوى

ضغوط العمل بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة , كما جاء مستوى

الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة , بالإضافة إلى وجود

أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها غموض الدور على مستوى الإبداع الإداري لدى العمال الإداريين بكلية عند

مستوى الدلالة.

خاتمة

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية كل من ضغوط العمل والإبداع الإداري كون هذه المواضيع تعتبر من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام الباحثين, حيث جاءت الدراسات سواء المتعلقة بضغوط العمل أو بالإبداع الإداري لتعالج عدد كبير من نقاط القصور والخلل في المؤسسات , أملا في زيادة الإبداع الذي يشكل مصدرا لميزة التنافسية.

وعلى العموم توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج وتوصيات وذلك كما يلي:

نتائج وتوصيات

أولا. النتائج: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج

_____ مستوى ضغوط العمل بشكل عام متوسط بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة, حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للضغوط (2,996) .

_____ ظهر مستوى الإبداع الإداري بشكل عام مرتفع بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة, حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإبداع الإداري (3,884) .

_____ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل كمجموعة في مستوى الإبداع الإداري.

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

_____ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض بديلتها.

_____ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

_____ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض بديلتها.

_____ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في مستوى الابداع الإداري لدى العاملين بكلية الأدب واللغات بجامعة بسكرة عند دلالة ($\alpha=0,05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونرفض بديلتها.

ثالثي توصيات

وفقا للإستنتاجات التي توصلنا إليها تم الخروج بالتوصيات التالية:

_____ يجب توعية وتحسيس العمال بظاهرة ضغوط العمل والنتائج المترتبة عنها.

_____ تحسين ظروف العمل وذلك بتوفير كل متطلبات المادية والبشرية الضرورية لإنجاز العمل.

_____ التخفيف من ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقية وذلك بوضع وتطبيق برنامج لترقية في

العمل واضح وإفصاح فرص الترقية والتقدم أمام جميع العمال لتخفيف من ضغوط العمل.

_____ العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الإستغلال الأمثل للوقت وتذليل الصعوبات التي تحول

دون ذلك.

_____ الإهتمام بالظروف الفيزيائية والتصميمية لمراكز العمل والإهتمام بالنظافة والتهوية والإضاءة المناسبة

_____ إجراء المزيد من الدراسات حول ضغوط العمل والإبداع الإداري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع

1_ الكتب باللغة العربية

1. أبوبكر، مصطفى محمود .(2008).إدارة الموارد البشرية — مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية،مصر.
2. أبو النصر، مدحت.(2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة . طبعة 1.مجموعة النيل العربية. مصر.
3. السكارنة,بمحمد بلال.(2008).الريادة وإدارة منظمات الأعمال.ط1.دار المسيرة. الأردن.
4. السلمي، علي.(2009). السلوك التنظيمي.دار الغريب للنشر والتوزيع.مصر.
5. الشماع, خليل محمد حسن .خيضر كاظم.(2000). نظرية المنظمة.ط1. دار المسيرة .الأردن.
6. الصيرفي، محمد .(2008).إدارة الأفكار. مؤسسة مورس الدولية للنشر. الاسكندرية.مصر.
7. الصيرفي, محمد.(2007). السلوك الإداري. ط1.دار الوفاءلدنيا الطباعة والنشر.مصر.
8. العتيبي, محمد زويد.(2007).الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري . ط 1. دار الفجر للنشر والتوزيع.مصر.
9. العميان,محمود سلمان.(2002).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .ط1. دار وائل لنشر,الأردن.
10. أنور، محمد سعيد .(2003).السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة. الإسكندرية. مصر.
11. جمال, خيرالله.(2004). الإبداع الإداري. طبعة 1. دار أسامة للنشر. الأردن.
12. جيمس,هينجز.(2008). طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية.ترجمة عبد الرحمان توفيق. مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك. مصر.
13. حسين,حريم.(2004). السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . دار حامد لنشر. الأردن.
14. حسين, حريم.(2003). إدارة المنظمات منظور كلي. دار حامد لنشر. الأردن.
15. حسن,راوية.(2003).السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية, مصر.
16. حمادات, محمدحسن.(2008).السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في مؤسسات.ط1.دار حامد لنشر. الأردن.83

17. خضير , كاظم محمود الفريجات وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة . مكتبة الجامعة. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن. 2009.
18. خيضر , كاظم محمود. (2010). منظمة المعرفة. ط1. دار صفاء للنشر. عمان. الأردن.
19. رمضان , الشيخ. (2009). الاستراتيجيات العلمية للتعلم الإبداع والابتكار . طبعة 1. بوك سيتي للنشر. القاهرة.
20. زاهد, محمد ديري. (2001). السلوك التنظيمي. ط1. دار المسيرة لنشر والتوزيع. الأردن.
21. فليبه, فاروق عبده. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
22. سليم إبراهيم, الحسينية. (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي. دار النشر العربية. القاهرة.
23. عبد الباقي, صلاح محمد. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
24. عبد الغفار وآخرون. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. مكتبة الإشعاع الفنية. مصر.
25. عباس, علي. (2008). إدارة الموارد البشرية الدولية. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
26. عسكر, علي. (2000). ضغوط العمل وأساليب المواجهته. دارالكتاب الحديث. ط2. القاهرة. مصر.
27. عقيلي, عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي . دار وائل للنشر. الأردن.
28. عقيلي, عمر وصفي. (1997). الإدارة أصول وأسس ومفاهيم. دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
29. عياصرة, معن محمود. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل . دار حامد للنشر والتوزيع. الأردن.
30. ماهر, أحمد. (2005). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. الدار الجامعية. مصر.
31. مؤيد, عبد الحسين الفضل. (2009). الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية . طبعة 1. إثراء للنشر. عمان.
32. نشوان , يعقوب حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي . ط2. دار الفرقان لنشر والتوزيع. عمان . الأردن.
33. هاشم , حمدي رضا. (2010). التدريب والتأهيل الإداري. ط1. الراية. عمان. الأردن.

34. الأسطل , مصطفى رشاد مصطفى.(2010). الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية.رسالة ماجستير. جامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
35. أنو العلاء, محمود صلاح الدين.(2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي . دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة, كلية التجارة . جامعة الإسلامية . غزة.
36. أبورحمة , محمد حسن خميس.(2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
37. الدوسري, مبارك بن فالخ. (2010) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود . رسالة ماجستير في كلية العلوم الإدلرية . جامعة نايف العربية. كلية الدراسات العليا. الرياض.
38. السقا, ميسون سليم . (2009). اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات .رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستي. الجامعة الإسلامية. غزة.
39. السلمي, فهد بن عوض الله زاحم.(2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية, رسالة ماجستير , جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.
40. القرشي, ماجد فهد سعود. (2010). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين , جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة السعودية.
41. المعشر , عيسى ابراهيم.(2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية. رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. كلية العلوم لادارية. الأردن.
42. براءة, عبد الكريم محمد بكار.(2002). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة . مذكرة ماجستير, المملكة العربية السعودية.
43. تغريد, زياد عمار. (2006). أثر المتغيرات الداخلية على مستويات ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية, رسالة ماجستير. في إدارة الأعمال. كلية التجارة, الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
44. فاطمة, بنت بخيتان السلمي.(2010), دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الإجتتماعيات . رسالة . جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

45. عجاييلية ي, وسف.(2015). مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.جامعة محمدخضير. بسكرة.
46. عديلة, بنت عبد الله بن علي القريشي(2008) الابداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير. رسالة ماجستير.جامعة أم القرى. المملكة السعودية .
47. محمد ,خندقجي(2005). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الادارية والابداع الاداري من وجهة نظر الاداريين .اطروحة دكتوراه. جامعة الاردن .
48. ملكاوي, نازم محمود.(2007).نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع .أطروحة دكتوراه.جامعة دمشق.سوريا.

قائمة المجلات

1. حمداش, نوال .(2004).قراءة في بعض المصادر التنظيمية للإجهاد المهني.مجلة العلوم الإنسانية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة الجزائر. العدد21.
2. عاطف, عوض(2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي . مجلة العلوم إقتصادية والقانونية, المجلد29 , العدد الثالث.
3. فايز, جمعة النجار. نازم محمود الأحمد ملكاوي .نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2 .
4. فؤاد, علي العاجز. فايز كمال شلدان(2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة،مجلة العلوم الإسلامية،المجلد 18.العدد1.

قائمة الندوات

5. سيد, عيد خبير(2003). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية . ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الأساتذة	الرتبة	مكان الوظيفة
1	محمد قريشي	أستاذ محاضر — أ —	قسم علوم التسيير — كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير — جامعة بسكرة
2	جوهرة آقطي	أستاذ محاضر — أ —	قسم علوم التسيير — كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير — جامعة بسكرة
3	عادل بوجمان	أستاذ محاضر — ب —	قسم علوم التسيير — كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير — جامعة بسكرة

الملحق (2)

قسم علوم التسيير

السنة ثمانية ماستر إدارة الموارد

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

البشرية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"، بعنوان "أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة": دراسة حالة: كلية الآداب

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الآداب ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھیب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحیطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

فوزية رباحي

السنة الجامعية: 2016/2015

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي كلية الآداب، 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 من 50 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

أرمل مطلق

4- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

دراسات عليا مهندس
متخصصة PGS

5- مجال الوظيفة الحالية أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

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 الاستبانة

المحور الأول: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ضغوط العمل بالكلية محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: عبء العمل						
01	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي.					
02	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم.					
03	تضايقي تضحيتي بأوقات راحتي في سبيل إنجاز متطلبات العمل.					
04	يطلب مني إنجاز بعض أعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة.					
ثانياً: صراع الدور						
05	أرى أن مهاراتي وقدراتي غير موظفة في عملي.					

					06	أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة تغيير قراراتي.
					07	ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.
					08	أرى أنني أدخل في صراع ومواجهة مع رؤسائي في العمل.
ثالثا: غموض الدور						
					09	نقص المعلومات المتاحة لتأدية الأهداف المحددة.
					10	أتلقي مهام من عدة مسؤولين.
					11	يطلب مني أداء أعمال متناقضة.
					12	مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح.
رابعا: الأجور والمكافآت						
					13	نظام الأجور والمكافآت الذي تتبناه الكلية عادل.
					14	يسد الدخل الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية.
					15	يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين.
					16	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.
					17	الدخل الذي أتقاضاه من الكلية يعد مرتفعا مقارنة مع رواتب موظفين يعملون نفس المؤهل في مؤسسات أخرى
خامسا: بيئة العمل						
					18	الاحتفاظ في المكتب بالموظفين يعرقل العمل.
					19	أعاني من الضوضاء في مكان العمل.
					20	أشعر بالضيق لأن أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد.
					21	أشعر بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة التي تيسر عملي والعكس إذا لم يتقن استخدامها تسبب له ضغط كبير.
					22	عملي يحتاج إلى التركيز والدقة.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الطلاقة					
23					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
24					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشكلات.
25					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
26					لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معين.
ثانياً: الأصالة					
27					لدي القدرة على إنجاز أعمالتي بأسلوب متجدد.
28					أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.
29					أحرص على معرفة أوجه القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.
30					أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجج والقدرة على الإقناع.
31					أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.
	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

بشدة			موافق	موافق بشدة	
ثالثا: حساسية للمشكلات					
					32 أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					33 أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					34 أبحث مع زملائي عن حلول مناسبة للمشكلات المعروضة.
					35 لدي القدرة على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.
رابعا: روح المخاطرة					
					36 أتعلم انتقادات الآخرين يصدر رحب.
					37 أتعلم الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					38 أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار.
					39 أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم