

شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل ، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل " طاهري عبد الغني " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و إرشاداته و نصائحه القيمة و التي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع ..

و كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة نفضال بولاية باتنة و نخص بالذكر "شلائمة الصالح " ، "عبد الحق" ، كما نشكر كل من علمنا ولو حرفا في هذه الحياة و في الأخير

نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود،
إلى من سهرت و تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت
لحزني. إلى من لا يقدر شكرها بثمن... ،أمي أطال الله في عمرها
إلى من أنار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت
إليه، إلى من ضحى و كافح لأجلي، إلى من علمني الصبر.

إلى أبي

إلى أختي وإخوتي الأعزاء

إلى الكتكوتين أسامة وإسماعيل وأمهما

إلى صديقي : أسامة و أسامة

إلى كل رفاق الدراسة :

زين الدين، عبد الغاني ، أحمد، خميسي،...

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد...أهديه هذا العمل المتواضع.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي للعاملين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وجمع البيانات اختيرت عينة من عمال مؤسسة نفطال وحدة - باتنة - ووزعت 40 استمارة على عمال المؤسسة حيث خضعت هذه الاستمارات للتحليل وكانت دراستنا وفق أبعاد ضغوط العمل والمتمثلة في (غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور، ظروف العمل المادية، العلاقات داخل محيط العمل)، وأبعاد السلوك الإبداعي (حل المشكلات، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع).

حيث بينت الدراسة مستوى الضغوط التي يواجهها العمال والتي كانت متوسطة، وأما مستوى السلوك الإبداعي فكان مرتفعا وفق مقياس الدراسة، أما فيما يخص الفرضيات فكانت النتائج كالآتي:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والسلوك الإبداعي للعاملين.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والسلوك الإبداعي للعاملين.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبئ الدور والسلوك الإبداعي للعاملين.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي للعاملين.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات داخل محيط العمل والسلوك الإبداعي للعاملين.
- كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيسي في ضغوط العمل، ومحاولة السيطرة على هذه الضغوط، وتحسيس العمال بهذه الضغوط وكيفية الحد منها.
 - تقديم الحوافز بأشكالها المختلفة من أجل تشجيع العمال على إظهار سلوكهم الإبداعي، وخلق جو محفز على ذلك.

Abstract :

The study aims to design the impact of working stress on creative behavior of labors and in order to release the aims of this study and collecting report they choose a number of labors of NAFTTAL organization –BATNA- and 40 applications had been distributed.

Our study was according to working stress represented in :(ambiguity of role, role conflict, role charge, material working circumstances, relations inside work environment) and creative behavior dimension (solution of problems , changing susceptibility, sense of adventure abundance of communication encouragement of innovation).

The study clarify the level of stress facing labors which was medium, in addition to the level of high creative behavior according to the study measure

Concerning hypotheses authenticity, it was as follow:

- Inexistent of relation of statistical signification between role and ambiguity and creative behavior of labors.
- Inexistent of relation of statistical signification between role conflict and creative behavior of labors.
- Inexistent of relation of statistical signification between role charge and creative behavior of labors.
- the existing of relation of statistical signification between the relation inside work setting and creative behavior of labors.
- The existing of relation of statistical signification between circumstances of material working and creative behavior.

The study arrived also at the number of recommendation:

- the necessity of looking after the essential sources by the administration of the organization which the major role in working stress and trying to dominate it besides sensing labors of this stress and how to limit it.

Offering different impulses in order to encourage labors to showing their creative behavior and create stimulant environment to this.

Résumé :

L'étude a pour but de déterminer l'effet de la pression de travail sur le comportement créatif des ouvriers.

Et afin de réaliser les objectifs de cette étude est rassemblé les inventaires un nombre de ouvriers ont été choisie appartenant à l'organisation NAFTTAL –BATNTA- et 40 formulaires ont été distribuer.

Notre étude concerne les dimensions de la pression de travail représentant en :

Dans ambiguïté de rôle, les circonstances matérielle de travail, la charge du rôle, lutte du rôle, les relations à l'intérieur de l'environnement de travail) ainsi que les dimensions du travail créatif :

La solution des problèmes, la sensibilité de changement, l'esprit d'aventure l'ampleur de la communication, encouragement de l'innovation).

L'étude a met en évidence le niveau de la pression qu'affronte les ouvriers quia était moyen, ainsi que le niveau de comportement créatif élevé selonlecritère de l'étude.

Concernant l'authenticité d'hypothèses était comme cela :

- Inexistence d'une relation d'indice de recensement entre l'ambiguïté du rôle et le comportement créatif d'ouvriers.

- - Inexistence d'une relation d'indice de recensement entre la lutte du rôle et le comportement créatif d'ouvriers.

- Inexistence d'une relation d'indice de recensement entre la charge du rôlele comportement créatif d'ouvriers.

- l'existenced'une relation d'indice de recensement entre les circonstancesmatérielle de travail et le comportement créatif des ouvriers.

L'existenced'une relation d'indice de recensement entre les relations à l'intérieur de l'environnement de travail et le comportementcréatif d'ouvriers.

L'étude parvient aussi a un nombre de recommandations :

- la nécessité de s'occupé des sources essentielles qu'ont u rôle capital dans les pressionsde travail et essayer de maitrisé ces pressions et sensibilisé les Ouvriers de ces pression et comment les délimité.

Offrir des impulsionsde différente forme pour encourager les ouvriers à révéler leur comportement leur comportement créatif et créer un milieu stimulant à cela.

فهرس المحتويات

أ.....	آية قرآنية
ب.....	المخلص
ج.....	Abstract
د.....	Résumé
ه.....	الإهداء
و.....	شكر وعرفان
ي.....	الفهرس
ك.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	قائمة الملاحق
ن.....	المقدمة
(1-9).....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: منهجية البحث
2.....	المطلب الأول: إشكالية البحث
3.....	المطلب الثاني: التساؤلات وفرضيات ونموذج الدراسة
3.....	أولاً: تساؤلات الدراسة
3.....	ثانياً: فرضيات البحث
4.....	ثالثاً: نموذج الدراسة
5.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الدراسة
5.....	أولاً: أهمية الدراسة
5.....	ثانياً: أهداف الدراسة

5.....	المطلب الرابع: حدود ومنهج الدراسة
5.....	أولاً: حدود البحث
5.....	ثانياً: منهج البحث
6.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
6.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة
6.....	أولاً: دراسات متعلقة بضغط العمل
7.....	ثانياً: دراسات متعلقة بالسلوك الإبداعي
8.....	ثالثاً: دراسات متعلقة بضغط العمل والسلوك الإبداعي
9.....	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
(10=37).....	الفصل الثاني: ضغوط العمل إطار منهجي
10.....	تمهيد
11.....	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
11.....	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
11.....	أولاً: مفهوم الضغوط
14.....	ثانياً: مفهوم ضغوط العمل
15.....	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
16.....	المطلب الثالث: التصنيفات المعروفة لأنواع ضغوط العمل وآثارها
16.....	أولاً: التصنيفات المعروفة
18.....	ثانياً: آثار ضغوط العمل
20.....	المطلب الرابع: مراحل وأعراض ضغوط العمل
20.....	أولاً: مراحل ضغوط العمل
21.....	ثانياً: أعراض ضغوط العمل
23.....	المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأبعاده

.....23.....	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل
.....26.....	المطلب الثاني: أبعاد ضغوط العمل
.....27.....	المبحث الثالث : نظريات ونماذج ضغوط العمل
.....27.....	المطلب الأول : نظريات ضغوط العمل
.....27.....	أولاً: النظرية الجسمية
.....27.....	ثانياً: النظريات الاجتماعية
.....28.....	ثالثاً : النظريات النفسية والسلوكية
.....31.....	المطلب الثاني : النماذج المفسرة لضغوط العمل
.....31.....	أولاً : نموذج الأعراض العامة
.....31.....	ثانياً : نموذج التقدير والتقييم المعرفي
.....32.....	ثالثاً : نموذج جيبسون وزملائه
.....33.....	رابعاً : نموذج كرايتر و كينيكي
.....34.....	خامساً : نموذج لانراكت
.....37.....	خلاصة الفصل
.....(38-77).....	الفصل الثالث : السلوك الإبداعي إطار منهجي للدراسة
.....38.....	تمهيد
.....39.....	المبحث الأول : ماهية الإبداع
.....39.....	المطلب الأول : مفهوم الإبداع
.....40.....	أولاً : مفهوم الإبداع
.....42.....	ثانياً: التمييز بين الإبداع و بعض المفاهيم المشابهة
.....44.....	ثالثاً : أصناف الإبداع
.....46.....	المطلب الثاني : مستويات وخصائص الإبداع وعناصره
.....46.....	أولاً : مستويات الإبداع

47.....	ثانيا : خصائص الإبداع
51.....	ثالثا : عناصر الإبداع
54.....	المطلب الثالث : مراحل ونظريات الإبداع
54.....	أولا : مراحل عملية الإبداع
58.....	ثانيا : نظريات الإبداع
60.....	المبحث الثاني : السلوك الإبداعي
60.....	المطلب الأول : ماهية السلوك الإبداعي
60.....	أولا : مفهوم السلوك
60.....	ثانيا : مميزات السلوك
61.....	ثالثا : الأبعاد الرئيسية للسلوك
61.....	رابعا : ماهية السلوك الإبداعي
62.....	خامسا : العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي
63.....	المطلب الثاني : متطلبات السلوك الإبداعي
63.....	المطلب الثالث : الإطار المنطقي للسلوك الإبداعي
63.....	أولا : الإطار المنطقي للسلوك الإبداعي الفردي
67.....	ثانيا : الإطار المنطقي للسلوك الإبداعي الجماعي
69.....	المبحث الثالث : علاقة ضغوط العمل بالسلوك الإبداعي
69.....	المطلب الأول : معوقات الإبداع
69.....	أولا : المعوقات الاجتماعية والثقافية
70.....	ثانيا : المعوقات التنظيمية والإدارية
71.....	المطلب الثاني : أساليب تنمية الإبداع
72.....	أولا : أسلوب العصف الذهني
72.....	ثانيا : أسلوب دلفي

.....72.....	ثالثا : أسلوب الجماعات الإسمية
.....74.....	المطلب الثالث : العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي
.....74.....	أولا : العلاقة الخطية السالبة
.....75.....	ثانيا : العلاقة الخطية الموجبة
.....75.....	ثالثا : العلاقة تأخذ شكل منحنى
.....75.....	رابعا : العلاقة غير موجودة
.....77.....	خلاصة الفصل
.....(137=77).....	الفصل الرابع : الإطار التطبيقي للدراسة
.....77.....	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
.....77.....	المطلب الأول : تقديم مؤسسة نפטال
.....82.....	المطلب الثاني : التعريف بوحدة نפטال ' باتنة
.....85.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوحدة ' CBR ' وسيرها
.....85.....	أولا : دائرة الإدارة والموارد العامة
.....87.....	ثانيا : دائرة المالية والمحاسبة
.....89.....	ثالثا : الدائرة التقنية والصيانة
.....92.....	المطلب الرابع : التعريف بنقاط بيع الوكالة
.....98.....	المبحث الثاني : سياق الدراسة
.....98.....	المطلب الأول : مجتمع الدراسة
.....98.....	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات الإحصائية
.....99.....	المبحث الثالث : عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة
.....99.....	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
.....99.....	أولا : ثبات أداة القياس
.....99.....	ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

.....103.....	ثالثا : نتائج قياس مستويات ضغوط العمل والسلوك الإبداعي
.....126.....	المطلب الثاني : اختبار صحة فروض الدراسة
.....126.....	أولا : اختبار الفرضية الأولى
.....128.....	ثانيا : اختبار الفرضية الثانية
.....129.....	ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة
.....130.....	رابعا : اختبار الفرضية الرابعة
.....132.....	خامسا : اختبار الفرضية الخامسة
.....134.....	سادسا : اختبار الفرضية الرئيسية
.....135.....	المطلب الثالث : نتائج واقتراحات الدراسة
.....135.....	أولا : نتائج الدراسة
.....136.....	ثانيا : مقترحات الدراسة
.....137.....	خلاصة الفصل
.....138.....	خاتمة
.....139.....	قائمة الملاحق
.....143.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	نموذج الدراسة	1-1
15	عناصر ضغوط العمل	2-1
32	نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل	2-2
33	نموذج كرايتر وكينيكي	2-3
35	نموذج لانراكت	2-4
56	مراحل عملية الإبداع	3-1
66	إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي	3-2
79	هيكل مؤسسة نفتك	4-1
80	أقسام شركة نפטال	4-2
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال وحدة CBR	3-4
90	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نפטال	4-4
94	الهيكل التنظيمي لمصلحة CSD	4-5

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	الضغوط الايجابية والسلبية	2-1
30	مميزات انماط الشخصية	2-2
49	خصائص المبدعين	3-1
50	خصائص المبدعين	3-2
57	النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع	3-3
93	قائمة نقاط البيع لوكالة باتنت	4-1
98	مقياس ليكرت الخماسي	4-2
99	معامل الثبات "الفا كرونباخ"	4-3
99	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-4
100	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-5
100	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-6
101	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4-7
102	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4-8
102	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	4-9
104	مستويات واتجاهات المبحوثين حول غموض الدور	4-10
106	مستويات واتجاهات المبحوثين حول صراع الدور	4-11
108	مستويات واتجاهات المبحوثين حول عبء الدور	4-12
110	أثر ظروف العمل المادية	4-13

113	مستوى العلاقات داخل محيط العمل	4-14
116	إمكانية حل المشكلات لدى العاملين	4-15
118	تباين في قابلية التغيير لدى العاملين	4-16
120	مدى تباين روح المجازفة لدى العاملين	4-17
122	مدى تباين سعة الاتصال لدى العاملين	4-18
124	مستوى تشجيع الإبداع للعاملين	4-19
126	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد غموض الدور والسلوك الإبداعي	4-20
126	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر غموض الدور على السلوك الإبداعي	4-21
128	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد صراع الدور والسلوك الإبداعي	4-22
128	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر صراع الدور على السلوك الإبداعي	4-23
129	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد عبء الدور والسلوك الإبداعي	4-24
129	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر عبء الدور على السلوك الإبداعي	4-25
130	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي	4-26
130	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي	4-27
132	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد العلاقات داخل محيط العمل والسلوك الإبداعي	4-28
132	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر العلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي	4-29
134	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد ضغوط العمل والسلوك الإبداعي	4-30
134	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي	4-31

مقدمة:

يعتبر العمل من أساسيات الحياة وهو وسيلة توفير مختلف الضروريات للحياة، ويترتب عن هذا الأخير وما يصاحبه من شقاء بعض المخاطر والتحديات أو ما يسمى بالضغط فهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل، مما يسبب للفرد العامل حالات من القلق والتوتر والاحتراق النفسي بالإضافة إلى مخلفات صحية، هذه المخلفات تؤثر بدورها على أداء الفرد وسلوكه وتنعكس على المؤسسة التي ينتمي إليها.

وتعتبر أحد الهموم الكبيرة في عالمنا المعاصر حيث التغيرات المتتالية والمتتالية والأعمال الإضافية والغموض فهي متلازمة معنا حيث تكون في بعض الأحيان محفزة لنا وفي أكثر الأحيان تهدد حياتنا، وهذه الضغوط تنشأ من مجموعة من المصادر المختلفة، لذا لا بد من المؤسسة أن تعي هذه المصادر وتحاول الحد منها من خلال وضع مخطط هادف لمواجهتها، وتوفير المناخ الملائم لتأدية مهامهم في جو بعيد عن مسببات الضغوط تسوده علاقات جيدة ومختلف العوامل المساهمة في تشجيع السلوك الإبداعي للفرد هذا السلوك الذي يعتبر من أهم متطلبات المؤسسة وغايتها استقطاب الأفراد ذوي السلوك الإبداعي والمحافظة عليهم بمختلف أشكال التحفيز للعائد الكبير الذي تمنحه هذه الفئة من العمال للمؤسسة، وللعائد الكبير لهذه الفئة تحاول المؤسسات استثارة السلوك الإبداعي للأفراد والعمل على تنمية إبداعاتهم والقضاء على معوقات السلوك الإبداعي للعاملين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يمثل ضغط العمل أحد الظواهر الإنسانية التي تصاحب التعقيدات المتسارعة والتي واكبت عملية التطور اليوم، وعندما نتحدث عن موضوع ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من أجل أن يعمل وقد ترتب عن هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر و التحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، ومن خلالها استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها وأن يسخرها لصالحه، في حين كان لبعض هذه الضغوط أثر سلبي يترتب عليه انعكاسات سلبية على صحة ونفسية الإنسان، هذه الانعكاسات بدورها تنعكس على أداء وإنتاجية الفرد في العمل.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين ضغوط العمل و السلوك الإبداعي وذلك اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة وسيتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

* المبحث الأول: منهجية البحث وقد قسم إلى أربعة مطالب:

1- إشكالية البحث.

2- التساؤلات والفرضيات ونموذج الدراسة.

3- أهمية وأهداف الدراسة.

4- حدود ومنهج البحث.

* المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها وقد قسم إلى مطلبين:

1- الدراسات السابقة.

2- التعقيب عليها.

- المبحث الثالث: ويشتمل على الدراسات السابقة و التعليق عليها.

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية البحث

لقد استحوذ موضوع ضغوط العمل و أثاره على اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، و هذا لأهمية الضغوط المتعلقة بالفرد خاصة ومدى تأثيرها و إنعاسها على المنظمة بصفة عامة و مدى تأثير ضغط العمل على السلوك الإبداعي للفرد، وقد عرف موضوع ضغوط العمل منذ القدم، و بتطور المنظمات وتقدمها و تضخم حجمها زاد الاهتمام بهذا الأخير، فشتى أنواع الضغوط سواء أثناء العمل أو خارج العمل كانت لعدة أسباب مختلفة، و يعد العمل مصدرا لهذه الضغوط التي يشعر بها العاملون في مختلف المستويات و مع تعدد المثيرات في بيئة العمل سواء منها المادية أو التنظيمية جعل الأفراد العاملين في مختلف المنظمات يتأثرون بهذه المثيرات التي تسبب ضغوط إنسانية تجعل الأفراد تسهل استئثارتهم و تكثر انفعالاتهم الأمر الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي و صحتهم الجسدية و سلوكهم .

وفي وقتنا الحالي تعمل المنظمات الحديثة على التعامل بطرق إنسانية مع العاملين و رعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل إلا بها ، لأن ما يميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية التي تحتم عليها الاهتمام بالصحة النفسية و الجسمية للعاملين و توفير المناخ الملائم لإطلاق روح الحرية و الإبداع لدى العاملين و إذا كانت الدراسات قد اهتمت إلى حد ما بربط ضغوط العمل ببعض المتغيرات الأخرى كالرضا و الأداء و غيرها، إلا أننا لم نرى اهتماما كبير بمدى اثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي للعاملين . وانطلاقا مما سبق جاءت اشكاليته على النحو التالي :

هل هناك أثر لضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة نفضال وحدة - باتنة - ؟

المطلب الثاني: التساؤلات والفرضيات ونموذج الدراسة

أولاً : تساؤلات الدراسة

تساؤلات فرعية:

- ما مستوى إدراك العاملين لضغوط العمل ؟
- ما هي مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العمال؟
- ما هو مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين؟
- هل هناك أثر لغموض الدور على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر لصراع الدور على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر لعبء الدور على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر لظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين؟
- هل هناك أثر للعلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي للعاملين؟

ثانياً: فرضيات البحث

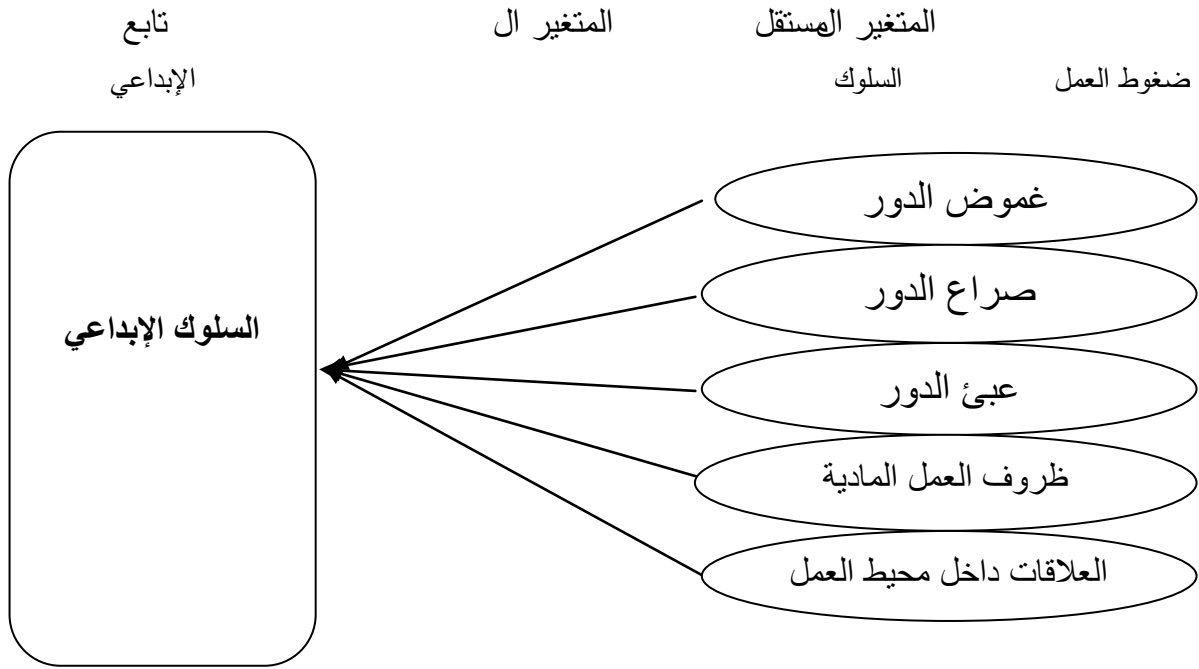
1 -الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على السلوك الإبداعي.

2 - الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لغموض الدور على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لصراع الدور على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعبء الدور على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي.

ثالثاً: نموذج الدراسة



شكل 1-1 : نموذج الدراسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الدراسة**أولاً: أهمية الدراسة**

يعد موضوع ضغط العمل و أثره على السلوك الإبداعي موضوعاً في غاية الأهمية كونه موضوع يؤدي إهماله إلى خسائر كبيرة على مستوى الفرد و المنظمة حيث يرتبط موضوع ضغوط العمل و مستوى الضغط المدرك بالأسلوب الإبداعي للعاملين فالتعرف على مصادر ضغوط العمل و مستوياتها ومدى تأثيرها في السلوك الإبداعي يساعد المنظمة في احتواء هذه الضغوط و السيطرة عليها من أجل تحفيز العاملين و تشجيع سلوكهم الإبداعي و بذلك السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو تحليل أثر مصادر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف على مستوى إدراك العاملين لمصادر ضغوط العمل و مستوى السلوك الإبداعي ومستوى ضغط العمل لديهم.
- 2- تحليل العلاقة الإرتباطية بين مصادر ضغوط العمل من جهة و السلوك الإبداعي من جهة أخرى.
- 3- دراسة أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- 4- تقديم التوصيات المناسبة للاستفادة منها في التقليل من مصادر ضغوط العمل والحد من أثارها السلبية.

المطلب الرابع: حدود ومنهج البحث**أولاً: حدود البحث**

- أ - الحدود البشرية : أنجزت الدراسة الميدانية على عمال مؤسسة نفضال وحدة باتنة.
- ب - الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين : ضغوط العمل كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع.
- ج - الحدود المكانية : مؤسسة نفضال وحدة باتنة.
- د - الحدود الزمنية : السنة الدراسية : 2014 / 2015.

ثانياً: منهج البحث

لتحقيق أهداف بحثنا هذا سنعتمد على المنهج الوصفي الذي يتطلب استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الإستبانة و تحليلها إحصائياً لاختيار صحة فرضيات الدراسة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: دراسات متعلقة بضغط العمل

- 1 - دراسة شاطر شفيق: اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية, الجزائر (بومرداس)، ومن ابرز النتائج التي توصل إليها:
- ✓ يمكن التقليل من الآثار السلبية للضغوط من خلال التكامل بين دور الفرد و المؤسسة و هذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معهم.
 - ✓ تعدد مصادر الضغوط منها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية و منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية و منها ما هو مرتبط بالموارد البشري.
 - ✓ ضغوط العمل ظاهرة نفسية في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية في المؤسسة .
- 2 - دراسة مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب: العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصحة بمحافظة الأنبار، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة ب (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية لمحافظة الأنبار.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها:
- ✓ يواجه الأطباء مستوى منخفض من ضغط العمل وخاصة بالنسبة لحديثي التعيين.
 - ✓ هناك علاقة سالبة قوية بين المتغيرين وذات دلالة معنوية.
 - ✓ هناك تأثير واضح لمؤشرات ضغط العمل على الإلتناء الوظيفي.
- 3 - دراسة (Wong and Cheukm) بعنوان: ضغوط العمل والدعم الاجتماعي لدى مديري رياض الأطفال، حالة "ماكايا" بهدف الكشف عن اثر مصادر و مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها مديرو رياض الأطفال على الرضا الوظيفي، كشفت الدراسة :
- ✓ عن وجود علاقة هامة و دالة إحصائيا بين قوة القيادة عند الرؤساء و الشعور بضغط العمل عند المرؤوسين.

- 4 - دراسة (Erkutlu and Shafra) بعنوان: العلاقة بين قوة القيادة و ضغط العمل عند المرؤوسين ، حالة فندق "بونتيك" بهدف معرفة اثر قوة القيادة على ضغط العمل، كشفت عن:
- ✓ وجود علاقة هامة و دالة إحصائيا بين قوة القيادة عند الرؤساء والشعور بضغط العمل عند المرؤوسين.

ثانيا: دراسات متعلقة بالسلوك الإبداع

- 1 - دراسة محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- ✓ أن متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي) ولكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- 2 - دراسة (بن عبد الله القحطاني) بعنوان : الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن بمدينة الرياض ، السعودية.
- تتخصر مشكلة الدراسة في الكشف عن جوانب الإبداع الإداري و معوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض لتعزيز الإيجابيات و علاج السلبيات ومن أهم النتائج التي توصل إليها :
- ✓ هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام منها : رصد جوائز للمتفوقين و المبدعين .
- ✓ إن من أهم معوقات التي تحد من الإبداع الإداري بالأمن العام هي: زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني و نقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع و الابتكار .
- ✓ سبل مهمة لتفعيل الإبداع و هي تطوير قدرات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل و منح جوائز للمبدعين والمتفوقين و تهيئة مناخ تنظيمي مناسب.
- 3 دراسة (kretzer,Leenders and Engelen) 2004 بعنوان: إثارة الطاقات الكامنة لإبداع العاملين (الأداء الإبداعي و عمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة)، استخدم الباحثان عينة من 44 فرقة من فرق العمل في 11 شركة لاختيار أثار عملية الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق و أظهرت النتائج:

✓ مدى التفاعل المفرط والمتكرر الذي يمارسه الأفراد و إن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق ككل، كما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية و نظرية.

ثالثا: دراسات متعلقة بضغط العمل و الإبداع

1 - سامر عبد المجيد البشاشة دراسة بعنوان اثر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي للعاملين في شركة البوتاس العربية الأردن و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباطيه بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة و السلوك

الإبداعي بأبعاده المختلفة.

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

2 - مانع صبرينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، بجامعة باتنة تحت عنوان :

ضغوط العمل و أثرها على أداء الأساتذة الجامعيين دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد و التسيير بجامعة باتنة الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين وقد شملت عملية الدراسة 52 أستاذًا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

✓ أن مستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي لها تأثير سلبي على مستوى الأداء

الذي يحققه .

✓ إن تعدد الأدوار و المهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية تؤثر

سلبا على مستوى الأداء.

3 - دراسة سليمان سالم الحجايا ، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في إقليم جنوب الأردن، هدفت الدراسة إلى معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى

لمتغير الخبرة الإدارية و لصالح ذوي الخبرة الإدارية (5 سنوات) فأقل.

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية

ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (10 سنوات) فأكثر.

✓ يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بضغوط العمل، في القسم الثاني دراسات متعلقة بالسلوك الإبداعي أما القسم الثالث تضمن الدراسات المتعلقة بضغوط العمل والسلوك الإبداعي معا ، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الضغوط من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع السلوك الإبداعي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسات الميدانية من خلال تساؤلاتها ونتائجها واختلفت ميادين هذه الدراسات وتتنوع بين مؤسسات صناعية، تعليمية، وصحية.

واختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من خلال أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع. ومن خلال الدراسات السابقة تمكنا من:

- الحصول على المراجع المناسبة.
- صياغة الاستبانة .
- الاستفادة من المقترحات والتوصيات.

تمهيد:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات و تعتبر ضغوط العمل جزءا مهما من هذه المتغيرات، فقد لقي هذا الموضوع اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات على سلوك الفرد في العمل، هذه الضغوط تجعل الفرد يعيش حالة من القلق و التوتر و الانفعال مما يؤثر على حالته الصحية و ينعكس على مهامه الوظيفية و علاقاته مع الزملاء.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ضغوط العمل وقد قسم إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

* المبحث الأول: يشمل على ماهية ضغوط العمل، أنواعه و مراحلها.

* المبحث الثاني : يحتوي على مصادر ضغوط العمل وأبعاده.

* المبحث الثالث: نظريات ونماذج ضغوط العمل.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام شديد من الباحثين و العلماء، وذلك لما له من تأثير كبير على الفرد والمنظمة والمجتمع حيث عقدت بشأنه المؤتمرات وتوالت العديد من الدراسات و الأبحاث الخاصة به، لدرجت ظهور مراكز خاصة لعلاج وخفض الضغوط السلبية وستتناول في هذا الفصل ماهية ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

أولاً: مفهوم الضغوط

لا يمكن دراسة وفهم ظاهرة من دون تحديد مفهوم دقيق للظاهرة و المفاهيم الأخرى المرتبطة بها، ليسهل من عملية فهمها و يساعد على قياسها و التعامل معها بفاعلية إلا أن شيوع مصطلح الضغط واستخداماته على نطاق واسع في مجالات مختلفة كالطب و الفيزياء و علم النفس و علم التسيير وغيرها من المجالات، فقد تعددت الآراء حوله و تنوعت التعاريف الخاصة به.

حيث يشير المعجم الوجيز: إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الضغط هو "ضغطه" "ضغطا": عصره و زحمه، و الكلام بالغ في إيجازه وعليه شدد و ضيق.¹

ويرجع سميث Smith: المعنى الإشتقاقي للمصطلح إلى الأصل اللاتيني، فكلمة الضغط Stress مشتقة من الكلمة اللاتينية Stictus وهي تعني الصرامة، وهي تدل ضمناً على الشعور بالتوتر و إثارة الضيق و الذي يرجع في أصله إلى الفعل Stringere و الذي يعني يشد Tighten.²

و يعتبره هانز سيلبي Hans Selye : "الأب المؤسس لبحوث الضغوط"، على أنه الاستجابة

الфизиولوجية غير المحددة التي يستجيب بها الجسد لأي مطلب يقع عليه.³

فيما عرف (Gibson): الضغط بأنه استجابة متكيفة تعدلها و تتوسطها الفروق الفردية و العمليات النفسية و التي عادة ما تنشأ نتيجة عمل أو حدث أو موقف معين يفرض على الشخص مطالب خاصة قد تكون جسدية (بدنية) أو نفسية⁴

¹ - طه عبد العظيم حسين و سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006 ص 16

² - نفس المرجع ص 16

³ - عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها معهد الإدارة العامة الرياض السعودية 1998 ص 17

⁴ - طه عبد العظيم حسين و سلامة عبد العظيم حسين، نفس المرجع، ص 22

و يرى كراينتر وكينيكي Kreitner et Kiniki : بأنها استجابة تكيفيه تتوسطها الخصائص الشخصية للفرد والعمليات النفسية و التي تظهر نتيجة لتعرض الفرد لأي مثير خارجي أو موقف أو حدث يترك أثار نفسية و جسدية على الفرد.¹

ويعرف الضغط على أنه ظاهرة لها تأثير على الجوانب الطبية والنفسية وكذا لها تأثير حاسم على الجوانب التنظيمية.²

ومما سبق نلاحظ أن هناك ثلاث اتجاهات في تعريف الضغوط وهي:

المفهوم الذاتي للضغوط: ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف و المتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية و الفسيولوجية و النفسية للعاملين في المنظمة.

المفهوم البيئي للضغوط: حيث ينظر إلى الضغوط من هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر و المثيرات و القوى و بالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين .

المفهوم المتكامل للضغوط: و ينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على انه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به و بالتالي تعرف الضغوط على انه عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل و يترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد.³

الضغوط وبعض المفاهيم المرتبطة بها:

بعد تحديد مفهوم الضغوط سنحاول فيما يلي عرض بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الضغوط.

الإجهاد: يشير هذا المصطلح إلى نتائج التعرض للضغوط على المدى الطويل والتي يعانها الفرد والتي تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء والإنهاك وتظهر لدى الفرد حيث يعبر عنها بصفات مثل: خائف ومكتئب ومتوتر وتعبر عن نفسها في صورة أعراض جسمية ونفسية مثل : اضطراب الوجدان والمعارف وأعراض سلوكية مثل: الزيادة في تدخين السجائر وتناول الكحوليات واضطرابات الأكل والعنف.

الأزمة: يرادف بعض الباحثين بين الضغط والأزمة ولكن الضغط يختلف عن الأزمة فالأزمة هي عبارة عن موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة كما تعرف على أنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة

¹ - نفس المرجع السابق ص 23

² Dr Simon moors ,stress au travail origines approches ,institut national de recherche sur les conditions de travail, 2^{eme} impression 1998 p 16

³ - سعد بن عميقان سعد الدوسري ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض السعودية، 2005 ص 23

تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير تحدث بشكل مفاجئ تدفع بالفرد إلى استجابة آتية نحوها وبالتالي يؤدي بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية والصحية بعد حدوثها.

الإحباط: وهو الحالة الانفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عائق أو عقبة تحول بينه وبين إشباع دوافعه أو تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها وخاصة في حالة شعوره بالعجز أمام المواقف أو الظروف التي يصعب عليه التغلب عليها والإحباط قد يكون عرضاً من أعراض الضغط وقد ينتج الضغط من الإحباطات والصراعات التي يتعرض لها الفرد في حياته.¹

القلق: حالة انفعالية تتميز بشعور عدم الأمن وهو اضطراب منتشر كما يعتبر حالة تتميز بعدم الشعور بالسعادة تجاه المستقبل ويعتبر القلق نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع حاجاته ويعتبر من أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغوط العمل.

الإحترق النفسي: يعتبر أحد الآثار الأكثر سلبية للضغط الحاد ويؤثر سلبيًا سواء بالنسبة للعامل أو العمل في حد ذاته حيث يبدأ الضغط بالتعب والقلق ويصل إلى الانهيار وكلمة الإحترق النفسي ظهرت في أواخر السبعينات وهو مصطلح جديد ومهم لأنه يربط بين مختلف المؤشرات النفس اجتماعية وهو يستخدم خاصة في علم النفس المهني.

وهناك ستة أعراض للإحترق النفسي:

✓ الانفعال.

✓ فقدان الثقة بالآخرين.

✓ غياب الأفكار الجديدة أكثر من ستة أشهر.

✓ نقص الطاقة.

✓ الشعور بالتوحد ونقص السند.

✓ الرغبة الملحة في الخروج من الوضعية المهنية الحالية أو ترك المهنة مع الميل إلى تفسير الوضعية

عن طريق العمل المكثف بتفضيل الأداء الكمي مقارنة بالأداء الكيفي.²

¹ - عاشور خديجة، ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة ص189

² - شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تيزي وزو، كلية الآداب والعلوم

الإنسانية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، الجزائر، 2010/2011 ص 33 /35

ثانياً: مفهوم ضغوط العمل

قد تعددت تعاريفها و لم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها و يعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل فيعظهم ركز على البيئة الخارجية للفرد و اعتبرها مصدر رئيسي لضغط العمل ومنهم من ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد و قد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات و معوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، و البعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية .

ومن بين التعاريف ما يلي:

عرف لوثنانز Luthans: ضغط العمل أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.¹

أما الكاتبان ماتسون و افان سوفهنتش Mattesson et Ivancevich: فقد عرف ضغط العمل على أنه استجابة متكيفة تعدلها و تتوسطها خصائص الشخص أو عملياته النفسية التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حادث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص.²

ويعرف سيد عبد العال: ضغوط العمل بأنه مجموع التغيرات الفسيولوجية و الجسمية و النفسية التي يعانها العامل أو الموظف كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد العامل أو الموظف قادرا على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها.³

أما هاتز سيلبي Hans Selye: عرف ضغط العمل على أنه نظام التكيف العام لجسم الإنسان و يقصد بذلك ردود الفعل الفسيولوجية التي يتخذها الجسم منذ مواجهته لمثيرات بيئية.⁴

¹ -Luthans, Fred . **Organizational Behavior**, 6th ed. N.y: McGraw-Hill Inc.1992 , p. 108

² -محمد حسن محمد حمدات السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص 162

³ -محمود عبد الفتاح رضوان: الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر 2011 ص 10

⁴ - طه عبد العظيم حسين و سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ص 22

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

من التعاريف السابقة يمكن لنا تبين مجموعة من العناصر لضغوط العمل، و قد بين والاس و سيزالاجي أن الضغوط تجارب داخلية تخلق و تولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد و هي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص) .

و تشتمل الضغوط على ثلاثة عناصر رئيسية و هي:

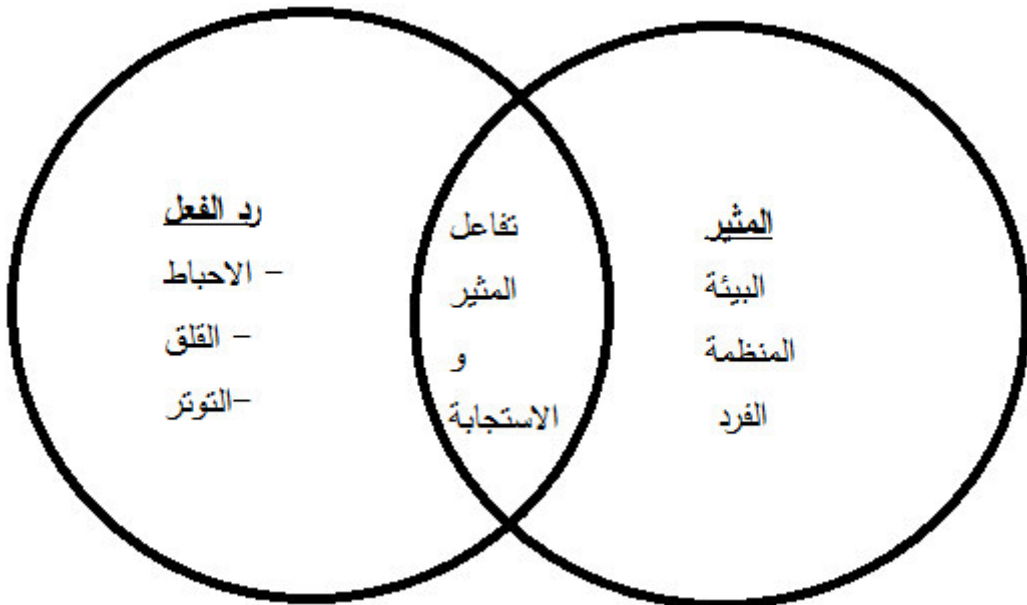
1-عنصر المثير: يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط و يكون مصدرها البيئة أو

المؤسسة أو الفرد.

2-عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل الفيزيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق و التوتر و الإحباط.

3- عنصر التفاعل: و هو التفاعل بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة.¹

الشكل رقم 1-2: عناصر ضغوط العمل



المصدر: عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال 2009، ص 25

¹ - معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 112

المطلب الثالث: التصنيفات المعروفة لأنواع ضغوط العمل وأثارها

أولاً: التصنيفات المعروفة

لقد اجتهد الباحثون في تقسيم ضغوط العمل إلى أنواع وفقاً لمعايير تصنيف مختلفة ويعتبر تقسيم الضغوط حسب معيار الآثار المترتبة أو معيار النفع والضرر كما يطلق عليه آخرون أكثرها شيوعاً حيث تصنف ضغوط العمل إلى نوعين: ضغوط إيجابية وسلبية.

1- ضغوط إيجابية:

يمكن اعتبار الضغط دافعاً و حافزاً للفرد يدفعه نحو أداء أفضل و يساعده على الإبداع و تنمية الثقة بالنفس، ومن هذه الآثار الإيجابية نذكر:

- التجديد والابتكار.
- جودة الأداء
- الانتماء و الولاء
- العمل الجماعي.
- التعاون والتضافر.
- التنافس البناء.
- تكييف الرغبة في العمل.
- الرضا الوظيفي.
- الانضباط.¹

2- ضغوط سلبية:

وهي تشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار. وتولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض تكلف المؤسسات تكاليف باهظة وتلحق بالعاملين فيها أضرار جسيمة. وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل الأحداث والخبرات السلبية وحدها بالضرورة هي المسببة للضغوط فمن الممكن أن تكون هناك أحداث إيجابية وينتج عنها الضغط السلبي فالترقية في الوظيفة مثلاً حدث إيجابي يرفع من المكانة الاجتماعية للفرد وقد يزيد منه دخله ولكن ما تتطلبه الترقية من بذل جهد إضافي وتحمل للمسؤولية بشكل أكبر قد يشكل ضغطاً على الفرد.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2011 ص 13

غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي فما يعتبر ضغطا سلبيا وهداما لفرد ما قد يعتبر إيجابيا وبناء لآخر على أن لا يتجاوز قدراته في التعامل والتكيف معه.

ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول رقم 1-2: الضغوط الإيجابية والسلبية.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تسبب انخفاضا في الروح المعنوية.	تمنح دافعا للعمل.
تولد ارتباكا.	تساعد على التفكير.
تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	تحافظ على التركيز على النتائج.
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد.
تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه.	تحافظ على التركيز على العمل.
الشعور بالأرق.	النوم جيدا.
ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر .
	تمنح الإحساس بالمتعة.

المصدر: علي بن حمد بن سليمان النوشان، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية 2003، ص 23

بالإضافة إلى التصنيف السابق، فإن هناك تصنيفات أخرى للضغوط أهمها:

حسب معيار النطاق:

✓ ضغط عمل ذو نطاق ضيق: أو محدود يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة.

✓ ضغط عمل ذو نطاق واسع: ويشمل مجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المؤسسات وفئات واسعة من العاملين.

حسب معيار الوقت: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الضغوط إلى:

✓ ضغوط وقتية متقطعة: وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث على فترات ويواجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائما على استعداد للمواجهة أو الهروب لتجنب الموقف.

- ✓ ضغوط مستمرة: وهو ضغط عمل مستمر ودائم يشكل خطر على الفرد.
- حسب معيار **عنف وشدة الضغط**: وفقا لهذا المعيار يمكن أن نجد الأصناف التالية :
- ✓ ضغوط شديدة القوة: وهي ضغوط قوية وشديدة طويلة الأجل لا يمكن تجاهل أضرارها.
- ✓ ضغوط متوسطة القوة مؤثرة: وهي ضغوط متوسطة الأجل تلقى بثقلها على متخذ القرار والعاملين معه ولكنها أقل وطأة من النوع الأول.
- ✓ ضغوط هادئة محسوسة ناعمة: وهي ضغوط تكتيكية تتصل بالمواقف اللحظية والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وهي ضغوط قصيرة الأجل تظهر فجأة وتختفي فجأة ويتعين الإحاطة السريعة بهذه الضغوط حتى لا تتحول إلى ضغوط متوسطة الشدة.
- وعلى أي حال ومهما كان معيار التصنيف فإن هناك بعض العوامل التي تساعد للتعرف فيما إذا كان ما يتعرض له الفرد مصدرا محتملا للضغوط وهي :
- الأهمية: وتتعلق بمدى إدراك الفرد لتأثير الحدث عليه.
- عدم التأكد: ويشير إلى حالات نقص المعلومات أو عدم الوضوح كما يمكن أن يحدث.
- الاستمرارية: وهي مدى استمرارية الحدث فبصفة عامة كلما طالت فترة الأعياد والمطالب زادت الضغوط الناتجة عن الحدث أو الموقف أو التصرف.¹

ثانيا: آثار ضغوط العمل

يقول سيلاي الضغوط هي الحياة وغيابها يعني الموت.
و لهذه الضغوط أثرين أثر إيجابي و أثر سلبي.

الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

يمكن اعتبار الضغط دافعا و حافزا للفرد يدفعه نحو أداء أفضل و يساعده على الإبداع و تنمية الثقة بالنفس، ومن هذه الآثار الإيجابية نذكر:²

- التجديد والابتكار.
- جودة الأداء
- الانتماء و الولاء
- العمل الجماعي.

¹ - طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر 2008/2007 ص ص 23/22

² - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 13

- التعاون والتضافر .
- التنافس البناء .
- تكيف الرغبة في العمل .
- الرضا الوظيفي .
- الانضباط .

الآثار السلبية لضغوط العمل:

في هذه الحالة يؤدي الضغط إلى اختلال وظيفي في تكيف الفرد مما يؤدي إلى ضعف الأداء ونقص في الفاعلية، ومن هذه الآثار نذكر: ¹

- جسمية: ضربات قلب عالية، صعوبة في التنفس، ارتفاع ضغط الدم، القرحة.
- شخصية: إبطاء توتر قلق، اكتئاب عصبية شعور بالذنب.
- سلوكية: فقدان الشهية، التدخين، ضعف في الأداء، انتهاك الأنظمة.
- ذهنية: الشرود، النسيان، عدم القدرة على اتخاذ القرار.

و بالإضافة لآثار السلبية للضغوط على الفرد هناك آثار سلبية للضغوط على المنظمة: ²

و تتمثل في زيادة التكاليف المالية و الناتجة عن تكلفة التأخر عن العمل و الغياب و تشغيل عمال إضافيين و غيرها و تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته، و انخفاض الروح المعنوية و عدم الرضا الوظيفي و الشعور بالفشل.

وفي حال سوء إدارة المنظمة لهذه الضغوط فأنها تترك أثارا تنظيمية تأخذ شكلين.

الشكل الأول : الثمن المباشر لسوء إدارة الضغوط و يتضح في غياب العاملين، و التأخر و التوقف عن العمل، و دوران العمل المستمر، و تنخفض كمية و نوعية الإنتاج و تزداد الشكوى من قبل العاملين و ترتفع حوادث العمل.

الشكل الثاني : فهو الثمن الغير المباشر لسوء إدارة الضغوط و يتمثل انخفاض الروح المعنوية و انخفاض الدافعية و عدم الرضا، و ضعف الاتصال و العلاقات الإنسانية و الخطأ في اتخاذ القرار و عدم الثقة و الاحترام.

وجميعها تنعكس على أداء و إنتاجية و فعالية المنظمة، و بذلك نرى العلاقة الواضحة بين درجة الضغط .

¹- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 13

²- معن محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 140-141

المطلب الرابع: مراحل وأعراض ضغوط العمل

لقد قام الطبيب و العالم (هانس سيليه) بأول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط حيث توصل إلى أن الفرد يمر بثلاثة مراحل أثناء تعرضه لضغط ما وهي: الإنذار، المقاومة، الإستنزاف.

1- الإنذار: ففي هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط

الداخلي، و يتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

2- المقاومة : وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط .

3-الإستنزاف: و مع استمرار الضغوط و عدم تمكن الفرد من التكيف و التغلب عليها، يستنزف الفرد

طاقاته و قدراته في التكيف و التغلب على الضغوط.¹

ومن ناحية أخرى يرى سيليه أن ردود الفعل الناتجة عن ضغوط العمل تتبع نمطا يدعى بنمط التكيف

العام للأعراض المزمنة Adaptation Syndrome General حيث إن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في

مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعده في تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها،

و تحدث هذه الردود وفق أربعة مراحل متتالية.²

المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغط

و يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر و تبدأ هذه المرحلة

بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا و يمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط

معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على

تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب.

- الأرق.

- توتر الأعصاب.

- الضحك الهستيري.

- سوء استغلال الوقت.

- الاستهداف للحوادث.

¹- خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 278

²- مروان بن أحمد، إدارة ضغوط العمل، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 127

- الحساسية للنقد.¹

المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات و يأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة أو الهرب و ذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب و التخلص منها بسرعة و بذلك يعود الفرد إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.²

المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة و محاولة التكيف

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل و مقاومة أي تدهور أو إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد و تزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعب و الإنهاك

ينتقل الفرد في هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار و لفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولة التكيف.

و يمكن استدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر و الآثار و من أهمها:

- الاستياء من جو العمل.
- انخفاض معدلات الإنجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بالأمراض العضوية: كقرحة المعدة، السكر وضغط الدم.
- الإصابة بالأمراض النفسية: مثل النسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة و الاكتئاب.³

أعراض ضغوط العمل:

تصيب ضغوط العمل عدة أعراض على الفرد نذكر منها:⁴

- التوتر و العصبية.
- القلق الدائم.
- عدم المقدرة على الاسترخاء.

¹-عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 171

²- المرجع نفسه، ص 174

³- المرجع نفسه ، ص 172

⁴- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 19

- عدم المقدرة على النوم.
- اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير.
- الشعور بعدم القدرة على التكيف.
- صعوبات في الجهاز الهضمي.
- ارتفاع ضغط الدم.
- الحزن و الكآبة.
- الميل للإصابة و الوقوع في حوادث العمل.
- الشعور بالخوف وصعوبة في التحدث و التعبير و الصداع.
- فقدان الشهية و العرق.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأبعاده

لقد شجعت و حفزت دراسات (سيلي) العديد من الكتاب و الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات على الاهتمام أكثر بموضوع ضغوط العمل وإجراء العديد من الأبحاث و الدراسات في هذا المجال، مما أدى إلى التباين و التنوع في تفسير مفهوم ضغوط العمل، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج أو الأطر الفكرية لدراسة هذا الموضوع ، وسنتناول في هذا المبحث مجموعة من أهم النماذج وهي كآآتي :

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

أولاً: مصادر ضغوط العمل

من النادر أن نجد دراسة بحثت في مجال ضغوط العمل لم تتطرق للكشف عن مصادرها، لذا ظهرت العديد من التصنيفات و النماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط، و إن كانوا اختلفوا في كيفية تصنيفها فهم لا يختلفون كثيراً حول مصادر ضغوط العمل.

1 - المصادر التنظيمية

أ- غموض الدور:

يعرف غموض الدور على انه عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله و على الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته... الخ ، ويعد غموض الدور من الأسباب المهمة لضغوط العمل وقد توصلت الدراسة التي قام بها باحثين من جامعة "ميتشغان" الأمريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم به المورد البشري من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بالضغط ، ويزداد هذا الشعور عندما لا يجد الفرد من يرشده¹.

ب- صراع الدور:

يقصد بصراع الدور في هذه الدراسة الصراع الذي يحدث بين القادة في إدارة واحدة نتيجة لعدم فهم دور كل منهم أو تداخل وتشابه العمل ويوضح صراع الدور بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها إما لعدم فهمه لدوره الوظيفي وإما لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته وإما لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه، مع إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة وهذا التعريف يمكن أن تتبناه هذه الدراسة العلمية.²

¹ - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم

التسيير، فرع: إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2010/2009 ص94

² - صالح بن خميس الكناني الزهراني، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى ضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الشرعية،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية 2000 ص 13

ج-عبء الدور:

ويقصد به تحميل الفرد العامل أعباء فوق طاقته، حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد أو قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة، كما أن تحميل الفرد بأقل ما يجب من أعمال يعتبر من مصادر الضغوط لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكاناته.¹

د-العلاقات داخل محيط العمل:

ويقصد بها التفاعل الذي ينشأ عن تفاعل مكونات المنظمة من مكونات اجتماعية وتقنية كوجود أشخاص عدائيين في العمل ومشاغبين، وارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقار الخصوصية والفتور في المساندة الاجتماعية وغيرها من مسببات لضغط العمل. ومن الضروري التنبيه إلى أهمية حدوث تفاعل بين المكونات الرئيسية لضغوط العمل لحدوث تلك الضغوط وهذا ما يختلف فيه فرد عن آخر وتمثل تلك المكونات ما يسمى بالمثير بوصفه مسببا للضغوط و الاستجابة كونها تمثل ردود أفعال سلوكية ونفسية وجسمانية والتفاعل بوصفه نتاجا للعوامل المثيرة ونمط الاستجابة لها حيث أن غالبية الباحثين في هذا المضمار يركزون على استجابة الفرد الفسيولوجية والنفسية للضغوط دون ربطها بالعوامل المسببة للضغط.²

هـ-ظروف العمل المادية:

إن البيئة المادية تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط في منظمات الأعمال في عصرنا الحالي، وتعني البيئة المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل التكيف، الإضاءة، الأثاث، الأصوات، والهيكل المعماري للمكتب والتهوية.

ويعد هانز سيلبي من أوائل الباحثين الذين وجهوا الانتباه إلى مصادر ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل، فقد أشار إلى أن كثيرا من ظروف العمل تسبب الضغوط للأفراد وتتضمن هذه الظروف: الضوضاء، الضوء، اختلاف درجات الحرارة، والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل و الآلات الموجودة، ولكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل وتؤثر في سلوكياتهم عموما، والفرد يريد

¹ - سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني،

مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 213

² علي بن مرعي القحطاني، القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية

أن يؤدي عمله في مكان ملائم ومريح وملائم وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر.¹

2 - المصادر المتعلقة بالخصائص الفردية و التوقعات :

بالإضافة إلى المصادر التنظيمية هناك مصادر متعلقة بالخصائص الفردية والتوقعات نذكر منها:²

*الخصائص الفردية:

- نمط الشخصية.
- القلق.
- عدم التسامح في حالة و جود الغموض.
- المرونة الزائدة أو التشدد المفرط.
- الانطواء أو الانبساط الزائد.

*التوقعات:

- مهام الوظيفة.
- الترقية العالية أو الإنزال من المرتبة أو الدرجة الحالية.
- الأزمات التي تحصل في منتصف حياة الإنسان العملية.
- الميل إلى الإهمال.
- عدم تلبية الأهداف غير المتوقعة.
- عدم الأمان الوظيفي.

¹ - إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود كلية العلوم

الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 60

² - جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب والممارسة، ابتكار للنشر والتوزيع القاهرة ،مصر ، 2004، ص 30

المطلب الثاني: أبعاد ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا يؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، و إنما تؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد و من هذه الأبعاد:

- 1- البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية): و هي كل اتصال للإنسان بغيره، وهم يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الجوار و التعليم والوظيفة وعلاقات البيع و الشراء، و العلاقات الثقافية والفنية و الرياضية و غيرها، بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية و الاقتصادية والثقافية.
- 2- البعد الأسري (العلاقات الأسرية): هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة (الأب-الأم-الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة.

- 3- البعد القيمي (منظومة القيم): هي مجموعة قواعد و معايير و عادات و تقاليد يتبناها الفرد و يرتضيها المجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد في جميع المؤسسات، و تتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.
- و يرى الباحث أنه لا يمكن الفصل بين الأبعاد الثلاثة السابقة من جهة، وبين المشرف نفسه من جهة أخرى فالمشرف يؤثر و يتأثر إما سلباً أو إيجاباً فهو اجتماعي بطبعه، يحاول نقل ما يشعر به من ضغط في عمله لجماعة الأصدقاء إما محاولة لطلب الحلول أو كسب التعاطف، كذلك فإن المشرف التربوي ينقل ما يتعرض له من ضغوط في العمل إلى أفراد أسرته وأبنائه يتابعهم و يخرج معهم، كما أن ضغوط العمل تؤثر في منظومة القيم التي يحملها المشرف و يؤمن بها.¹

¹ - محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة ، 2012، ص 28

المبحث الثالث: نظريات ونماذج ضغوط العمل

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

أولاً: النظرية الجسمية:

تركزت الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات و عناصر الضغوط في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضغوط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضغوط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات و الضغوط. و أهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي و يتلقى الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات و الضغوط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في الجسم، وهما جهاز الغدد الصماء، والجهاز العصبي اللاإرادي.

و بالرغم من أن هذه النظرية تلقى بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من بعض النقص، و على سبيل المثال:

- تتجاهل تأثير وعي و انتباه الفرد للأخطار و الضغوط حتى يتكون الشعور بالضغط.
- لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضغوط يرتبط بأي من الأعراض الفسيولوجية للضغط.
- أيضا أن بعض الأعراض الفسيولوجية مثل (سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضغوط، وذلك مثل: التمرينات الرياضية.

و مما سبق يمكن القول أن هذه النواقص تجعل من الصعب قبول هذه النظرية¹

ثانياً: النظريات الاجتماعية:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان

مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضغوط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاغتراب، و عدم التكيف و الشعور بالظلم. و تعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية و مستقرة، وأن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد و شعوره بالضغط. و فيما يلي شرح لهذه النظرية:

- أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار و قوة العلاقات الاجتماعية.

¹ - محمد الصريفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر 2006 ص ص 325-326

- أن مدى استقرار و قوة العلاقة الاجتماعية هو دلالة لمدى إتباع جموع الأفراد للأنماط و المطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.
- إن إتباع الفرد للأنماط و المطالب الهيكل العلاقات الاجتماعي الذي ينتمي و يشارك فيه يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور، بحيث يكون ميالا لعدم إتباع الأنماط و المطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعي الذي ينتمي و يشارك فيه .
- إن الشعور بالتعارض و الغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة مع توقعات و تطلعات الفرد.
- إن عدم التوافق و عدم الانسجام في توقعات المراكز و الوظائف و الأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل على إحداث تكامل بين مجموعات التوقعات¹.
- و من خلال ما سبق نلاحظ إجماع الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط و هذه العناصر هي:

1- هيكل القيم و الحاجات.

2- أنماط التكيف و الدفاع النفسي.

3- أحداث الحياة الشخصية.

ثالثا: النظريات النفسية و السلوكية:

- تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر و الضغوط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغوط و بين العناصر المثيرة لها، يؤدي إلى ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغوط، وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية و السلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم.
- و لقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط و محاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك و التوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.
- ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس نوعين من الشخصية و ذلك في علاقتها بالضغوط و التوتر، وهذين النوعين هما الشخصية (أ)، الشخصية (ب) فالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (أ)

¹- المرجع نفسه ، ص 327

يتميز بالحيوية، و الحدة في الطباع، الرغبة في العمل الدؤوب، و يعمل كأنه يسابق الآخرين و يسابق الزمن و ذلك بالمقارنة بالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) و هو يقرأ كتابا أثناء تناوله الطعام، و يراجع بعض الملفات أثناء مشاهدته التلفاز، و يكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره، و يتميز هذا الشخص أيضا بالقلق و نفاذ الصبر، و التحمل في الأداء، و يتحمل الفرد ذو الشخصية (أ) في ضغوط العمل و التوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) و بالرغم من ذلك فإنه حينما تقع الشخصية (أ) في أزمة شديدة فإنها تؤثر بصورة حادة قد تؤدي بحياته¹.

و فيما يأتي أهم ما يتميز به أصحاب هذه الأنماط من الشخصيات .

¹ - المرجع نفسه، ص 328

جدول رقم 2-2: مميزات أنماط الشخصية

نمط الشخصية	ما يتميز به أصحاب هذا النمط من الشخصية
الشخصية (أ)	<p>أهم ما يتميز به أصحاب هذا النمط من الشخصية:</p> <p>الإقدام - التنافس - المثابرة - النشاط الزائد - كثرة الحركة - الإقبال على العمل - يتحدث بانفعال - يستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله - يكافح لإنجاز أكبر قدر من المهام في أقل وقت</p> <p>- غير صبور - يكره الانتظار - في صراع دائم مع الأفراد و الأحداث - يجب أن يكون مشغولا دائما - يكره أن يكون لديه وقت فراغ .</p> <p>لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب و تصلب الشرايين و الدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغط العمل و استجابته لها بقدر كبير</p>
الشخصية (ب)	<p>أهم ما يتميز به أصحاب هذا النمط من الشخصية:</p> <p>شخص هادئ الطباع - مسترخي الأعصاب - يتميز بحساسية الطباع، لذا يقل تعرضه لأمراض القلب و الدورة الدموية</p>

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة مصر 2011 ص 21

المطلب الثاني: النماذج المفسرة لضغوط العمل

سننطلق إلى أهم النماذج المفسرة لضغوط العمل وهي كالآتي:

1- نموذج الأعراض العامة للتكيف ل سيلبي Seley

يعد من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة ضغوط العمل وظهر هذا النموذج على إثر الدراسات التي قام بها سيلبي عام 1974 حول الاستجابات النفسية للمرض وكشفت أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ به، وأطلق سيلبي عليها الأعراض العامة للتكيف. فقد وضع سيلبي في نموذجه تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط، وان تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمر بثلاث مراحل متميزة تتمثل في مرحلة الإنذار (التنبيه بالخطر)، مرحلة المقاومة ثم مرحلة الإنهاك.

فتمثل مرحلة الإنذار رد الفعل الأولي للجسم لحالة الضغط الذي يتخذ بشكل عام صيغة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم و زيادة معدل التنفس وغيرها من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق و التوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة، والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام، و أخيرا يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة، وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة أو الصداع أو ارتفاع ضغط الدم و الأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد و المنظمة على السواء.¹

2- نموذج التقدير و التقييم المعرفي ل: لازاروس و كوهين Lazareus et Cohen

قدم كل من لازاروس و كوهين هذا النموذج سنة 1977 والذي سمي بنموذج التقدير أو التقييم المعرفي، وفيه ميزا نوعين من التقييم المعرفي: تقييم أولي وهو عبارة عن إدراك الفرد للمواقف الضاغطة، وتقييم ثانوي وهو مجموعة الوسائل التي يستعملها الفرد في مواجهة المواقف الضاغطة. وقد فرقا بين نوعين من المواقف الضاغطة هما :

***المواقف الضاغطة الخارجية:**و تتمثل في الأحداث البيئية المحيطة بالفرد.

***المواقف الضاغطة الداخلية :** وتتمثل في الأحداث الداخلية التي تعني مجموعة من الأحداث الشخصية

التي تتكون من خلال التوجه الإدراكي نحو العالم الخارجي .

¹ - سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 39

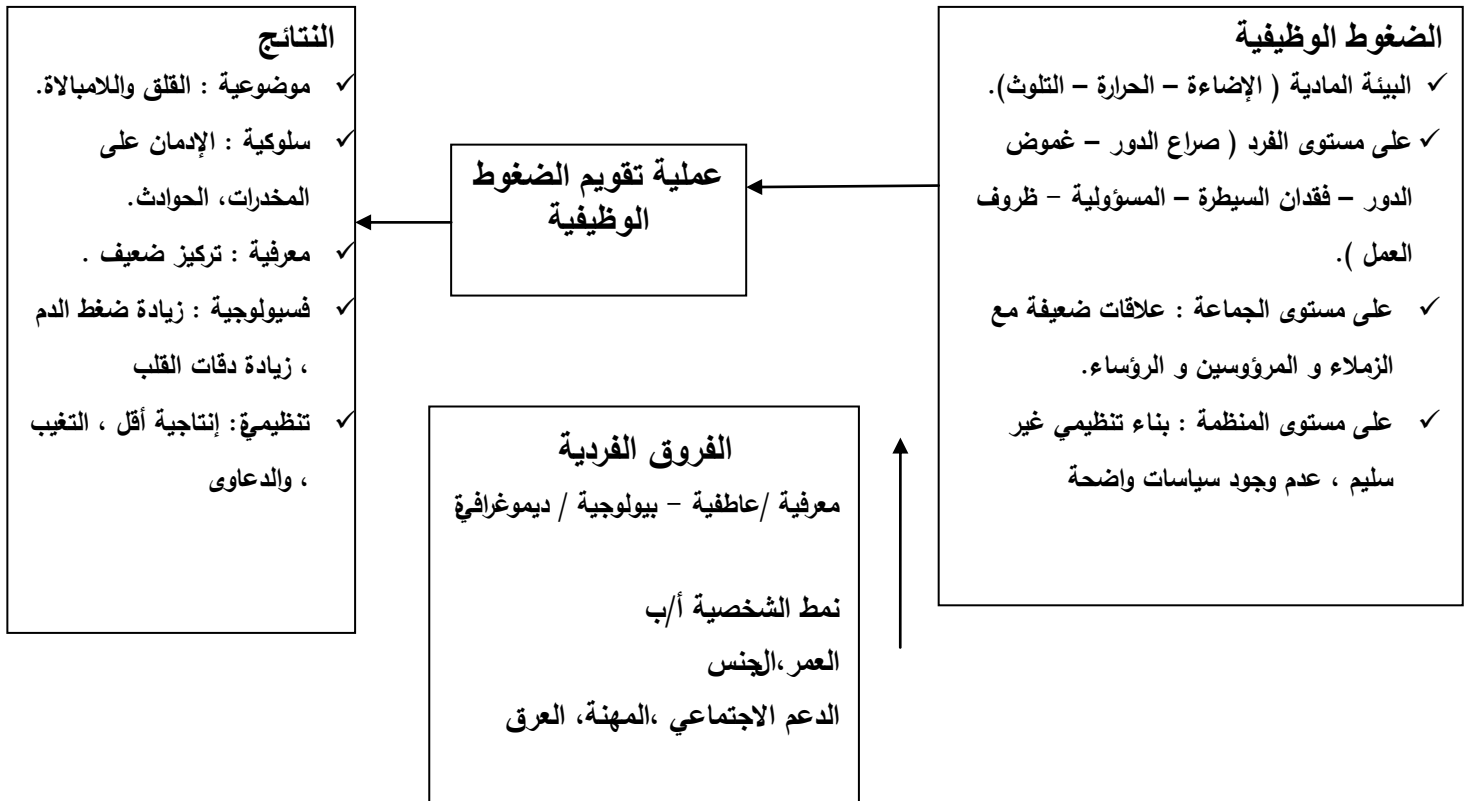
ووفق هذا النموذج فإن شعور الفرد بالتهديد وعجزه عن السيطرة عليه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف آخذاً في الاعتبار خصائصه الشخصية. فإذا كانت آليات التوافق لتلك الأحداث فاشلة فإنها تؤدي بالتالي إلى الضغوط وما يترتب عليها من آثار عكسية على الفرد.

3- نموذج جيبسون و زملائه

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، و تأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج و آثار الضغط، و يشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية عاطفية و بيولوجية / ديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها، و يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج و العلاقات فيما بينها¹.

الشكل رقم 2-2

نموذج جيبسون و زملائه لدراسة ضغوط العمل



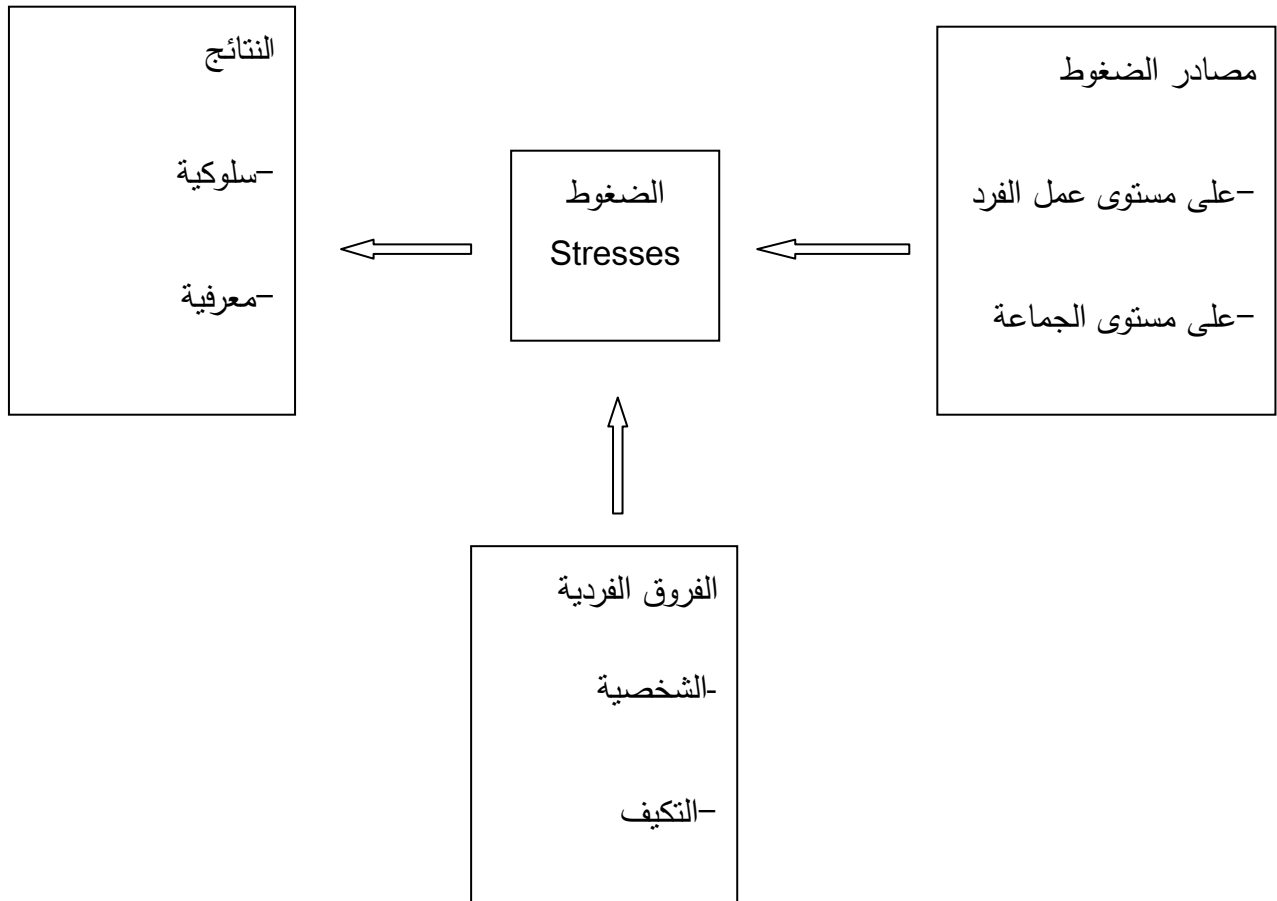
المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات " السلوك التنظيمي المعاصر " ، إثراء للنشر و التوزيع ، مكتبة الجامعة - الأردن ، 2009 ، ص

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص 286

4- نموذج كرايتر و كينيكي Kinicki, Kreitner

وقد اعتمد في تطوير برنامجهما على النموذج الذي طوره John, Ivancecich في عام 1979. ونموذج كرايتر و كينيكي لا يختلف كثيرا عن نموذج جيبسون و زملائه. حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، و الجماعة، والمنظمة) و المسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية و الأسرية و نوعية الحياة وغيرها) . وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و نتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة¹ .

الشكل رقم 3-2: نموذج كرايتر و كينيكي



المصدر : خضير كاظم حمود الفريجات " السلوك التنظيمي المعاصر " ، إثراء للنشر و التوزيع ، مكتبة الجامعة - الأردن ، 2009 ، ص

286

¹ -المرجع نفسه، ص 286

5- نموذج لانراكت L'inrect:

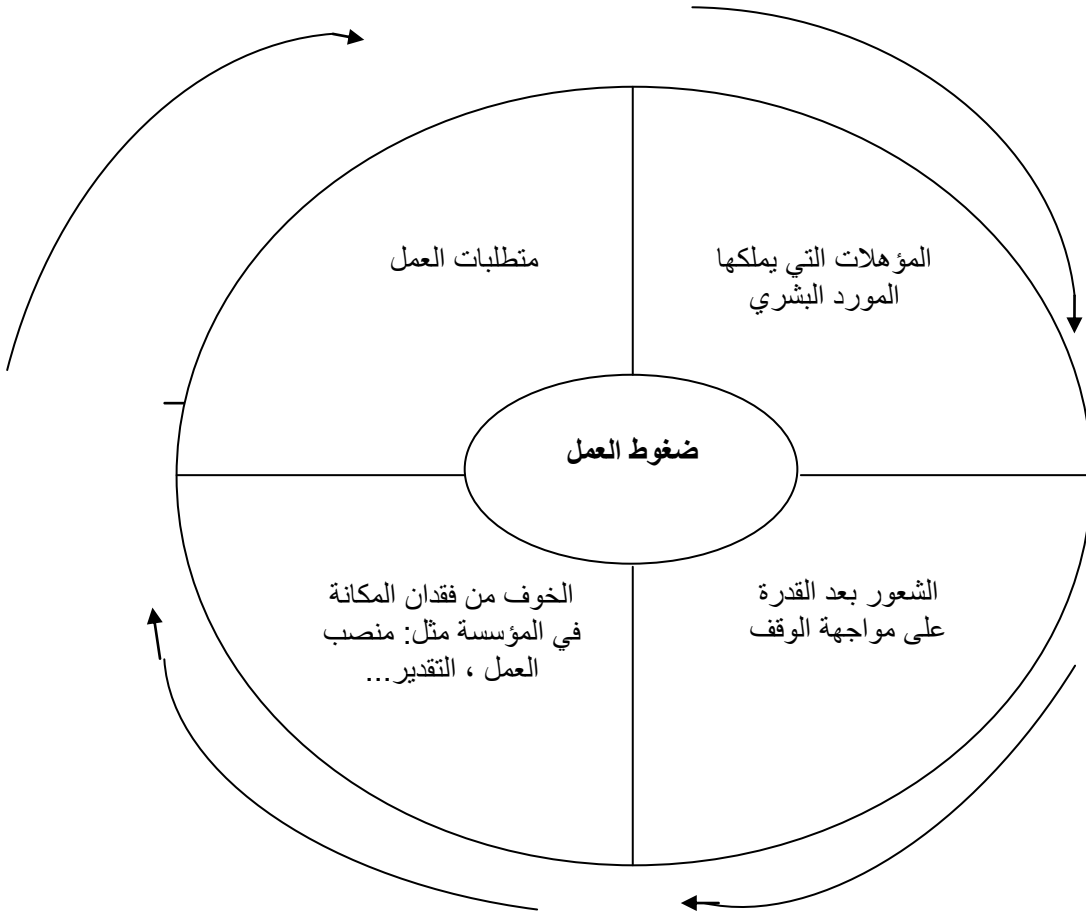
قدم الباحث سيمون مورس (Simon Moors) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل، في سنة 1994 نموذج ا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين هما:

- متطلبات العمل مثل قيود الإنتاج الكمية أو النوعية، قيود الوقت .الخ
- المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية و الجسدية، الخبرات ...الخ¹

و الشكل التالي يوضح نموذج L'inrect

¹- شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 108

الشكل رقم 4-2: نموذج L'inrect



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر،

2010/2009 ص 108

يوضح الشكل السابق أنه لما يشعر المورد البشري بأن المؤهلات التي يمتلكها لا تغطي متطلبات العمل و أنها غير كافية لمقابلة المهام الموكلة إليه، في هذه الحالة يشعر أن مكانته في المؤسسة مهددة سواء بالطرد أو فقدان الثقة و التقدير و الإحرام من الرئيس و الزملاء، و هو ما يولد في نفسه شعور بالضغط. و تجدر الإشارة إلى أن نموذج **L'inrect** يعتبر أن متطلبات العمل و مؤهلات المورد البشري تتغير عبر الزمن، أي أن المورد البشري يمكن أن ينتقل من حالة اللاتوازن (متطلبات العمل < المؤهلات) إلى حالة التوازن (متطلبات العمل \geq المؤهلات) و العكس صحيح .

مما سبق ذكره يتضح لنا أن هذا النموذج يعتمد على الثنائية متطلبات العمل / مؤهلات المورد البشري في تفسيره لضغوط العمل، حيث تنشأ هذه الأخيرة بتوفر شرطين أساسيين هما:

1- أن يكون المورد البشري في وضعية لا توازن، أي أن المؤهلات التي لا يملكها لا تغطي متطلبات

العمل .

2- أن يشعر المورد البشري بأن وضعية اللاتوازن التي تكون فيها تهدد مكانته في المؤسسة سواء

بفقدان العمل أو فقدان الثقة و التقدير و الاحترام من قبل الرئيس و الزملاء في العمل¹ .

¹ - المرجع نفسه، ص 109

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات نتيجة عن مصادر مختلفة ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والحياة الشخصية للفرد ، هذه الضغوط لها خصائص كثيرة ولها إشارات تحذيرية ، وعليه فدراسة ضغوط العمل تكتسي أهمية بالغة وهذا ما جعل دائرة الاهتمام بها تتسع خلال الآونة الأخيرة وتعددت دراسات علاقاتها وآثارها مع مختلف المتغيرات كالولاء، الرضا الوظيفي، الأداء، الانتماء،

تمهيد:

في ظل التطور الحاصل في مختلف المجالات تسعى المؤسسات جاهدة إلى مواكبة هذا التطور السريع من خلال توفير الموارد اللازمة لهذا الغرض ولمسايرة هذا التطور لابد من مورد بشري مميز بأسلوبه الإبداعي الذي يمنح للمؤسسة قيمة إضافية من خلال تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة وأساليب إبداعية في كيفية أداء العمل، هذا ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى كسب عمال ذوي كفاءات ومؤهلات عالية وتحاول بشتى الأساليب الحفاظ عليها، وتوفر لهم كل الوسائل والإمكانات لتحفيزهم على الإبداع.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الإبداع وسنتطرق فيه إلى : ماهية الإبداع، مستويات وخصائص الإبداع
- ✓ المبحث الثاني: تناولنا فيه السلوك الإبداعي وكذا مفهوم السلوك كما استخلصنا مجموعة من متطلبات السلوك الإبداعي على المستوى الفردي والجماعي.
- ✓ المبحث الثالث: فتناولنا فيه العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي وتطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى معوقات الإبداع وأساليب تنميته.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

مفهوم الإبداع لغة:

في اللغة العربية: ¹ كلمة الإبداع من بدع وأبدع، فبدع الشيء أي أنشأه وبدأه، والبديع البدع هو الشيء الذي يكون أولاً، و يقال فلان بدع أي هو الأول لم يسبقه أحد فيه، ويقال أيضا الإبداع من الفعل أبدع بمعنى اخترع لا على مثال، حيث جاء في القرآن الكريم قوله تعالى: " **بديع السموات والأرض**"²، أي مبدعها على غير مثال سابق، مما يشير بالتالي إلى عظمة و سمو تلك الكلمة الأمر الذي دعا الباحثين في هذا المجال إلى ترك هذه الكلمة أحيانا و استبدالها لغة بكلمة ابتكار، لكي يترك الإبداع لله وحده .

وفي ديننا الحنيف تستعمل كلمة بدعة للدلالة على الحدث و ما ابتدع من الدين بعد الإكمال. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " **من سن سنة حسنة كان له أجرها و أجر من عمل بها و من سن سنة سيئة كان عليه وزرها و وزر من عمل بها** " ³. و بالتالي فالإبداع هنا ورد بمعنى السن و الإتيان بالأمر أولا دون أن يسبق فيه أحد.

و إذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع درءا لما يحدث من الخلط في المعنى الديني بين الكلمتين. فإن الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة، فبكر إلى الشيء بمعنى أتاه قبل أي أحد وهو من المبادرة و السرعة للحصول على الشيء قبل أي أحد. و ترجم اللغويون من الفرنسية إلى العربية كلمة الإبداع ⁴ من أصلها la création كمرادف لكلمة الإبداع و الخلق، و *creativité* بمعنى الخاصية الإبداعية و خصوا كلمة *innovation* , *invention* للابتكار و الاختراع.

وتقابلها أيضا في اللغة الإنجليزية كلمة *creation* بمعنى الخلق والإبداع وكذلك *innovation* , *innovation* أي الابتكار و الاختراع.

و دون الخوض في تفاصيل لغوية كبيرة، فإنه على المستوى التطبيقي أي لاستعمالي، هناك استعمال تقريبا متواز لكل من كلمة إبداع ، وابتكار في اللغة العربية لما يتعلق بتقديم عمل جيد للوجود يتميز بالأصالة و الجودة

¹ محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيمات السياسية و الإدارية بجامعة الجزائر، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2004-2005 ص 4

² القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية:110.

³ رواه مسلم

⁴ محمد سحنون، مرجع سابق ص 4

و نفس الشيء في اللغتين الفرنسية والإنجليزية تستعمل الكلمتان المذكورتان أنفا للدلالة على عملية الإنشاء و الإتيان بأمر جديدة ذات منفعة منظورة في أي مجال كان.

مفهوم الإبداع اصطلاحا:

وسنتطرق لبعض مفاهيم الإبداع من زوايا مختلفة:¹

1- ويشمل التعاريف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية " processes " وفيه يقول شاتين stein

بأنه: عملية ينتج عنها عمل جديد، ويرضي الجماعة، و تقبله على أنه مفيد

و يقول سيمبسون Simpson: على أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات

التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ، مختلفة كليا .

فيما يرى سميث Smith أنه: العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن

بينها علاقات

و يقول هافل Hafel: إنه العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة.

2- ويشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي و حل المشكلات.

فيقول ماكيدنون Makdinson : إن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجديد و الملائمة و إمكانية التطوير.

ويقول روشكا Rochka: أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى

تحقيق إنتاج جديد و أصيل و ذي قيمة من قبل الفرد و الجماعة.

يركز على المحاور التي يميز بها الإبداع .

و يقول والاس Wales على أنه: سلوك يمر بأربعة مراحل: الإعداد، الاختبار، الإشراف، التحقق.

و الإبداع مفهوم فلسفي تناوله العرب القدامى، ولو رجعنا إلى أصل الكلمة عند العرب هي الابتداء، و

أبرز من غنى بهذا المفهوم من علماء العرب ابن الجوزي، والشاطبي، إذ يقول الشاطبي في كتابه الاعتصام إن

الابتداء: طريقة مخترعة و مغايرة للمألوف.

و قال ابن الجوزي: بأنه فعل لم يكن فابتدع .

و الإبداع من وجهة نظر علماء الغرب هو: الذهاب بعيدا عن كل ما هو معتاد عليه.

و الإبداع من وجهة نظر علماء الغرب هو: الذهاب بعيدا عن كل ما هو معتاد عليه.

¹ - بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية و العلاقات

الدولية، فرع تنظيم سياسي و إداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر 2007-2008 ص ص 121-

الابداع هو محرك النمو الاقتصادي ويكفي للبرهنة على هذا بالنظر الى توازي منحني الابتكارات ومعدلات النمو وشراء الابداع.¹

¹-Séverine le loane et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, Grenoble Ecole de Management, Pearson Education, octobre 2009, Préface- Grenoble Ecole de Management.

التمييز بين الإبداع و بعض التعاريف المشابهة:

يكتنف مفهوم الإبداع الكثير من الغموض لتقاربه بمفاهيم أخرى إلى درجة استعمالها كمرادفات له، فالإبداع، الابتكار، الاختراع و غيرها من المفاهيم مترابطة إلى درجة تجعل عملية التمييز بينها صعبة، و حتى المتصفح للكتب الأجنبية المترجمة إلى اللغة العربية يقع في حيرة من أمره، ذلك أنه أحيانا يستخدم الإبداع لترجمة كلمة Creativity، وأحيانا أخرى كترجمة لكلمة Innovation.

وقد عرف "ريتشارد دافت" الإبداع بأنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة . أما "ميلفورد" فيعرفه مركزا على السمات الشخصية للمبدع قائلا بأنه سمات استعداده تضم طلاقة التفكير، الأصالة، الحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة... وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد.

أما بالنسبة للابتكار فيمكن تبني تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الابتكار بأنه العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج جديد أو محسن أو إلى طريقة عمل جديدة، كما أشارت المنظمة على أن عملية الابتكار قد تغطي جميع الأنشطة العلمية، التكنولوجية، التجارية و المالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد، و كذا التنفيذ الفعال للطريقة الجديدة.

وعن العلاقة بين الإبداع و الابتكار، فيقول "Leonard" و "Sawap" أن الابتكار ما هو الا نتيجة للإبداع، كون الإبداع ما هو إلا عملية تطوير الأفكار الجديدة، وأن الابتكار تجسيد توليف و تركيب تلك المعارف -خلاصة الإبداع -في مزيج (منتج، عملية أو خدمة جديدة وذي قيمة مضافة).

أما الاختراع فقد عرفه "Robinns" و "Coulter" بأنه التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر في المؤسسات المجتمعية. أما السعيد أوكيل فيقول بأن الاختراع هو: "كل جديد في المعلومات العلمية . ويرى بأنه من الممكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي، أو تطبيقا في شكل حل أو معالجة مشكل ما.

و عليه يمكن اعتبار الاختراع كل جديد و مستحدث من أفكار أو عمليات، شرط أن ترتبط أساسا بالتكنولوجيا، و بالنظر إلى مفهومي الإبداع و الاختراع يمكننا القول بأنه تلك الأفكار المبدعة إذا ما ارتبطت بالتقنية وتم تجسيدها في منتجات ترتبط أساسا بالتكنولوجيا، فإن نتائجها تعبر عن اختراعات.¹

¹ - شريف عمر، سعدية مزيان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24--2015/02/24، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص8

أما فيما يخص العلاقة بين الإبداع والذكاء:

فتشير الدراسات و البحوث إلى أن الذكاء هو أحد عناصر القدرة الإبداعية وهو ضروري، ولكنه ليس كافياً للإبداع، إضافة إلى ذلك توجد عناصر ضرورية للإبداع لا يمكن أن تخمن بواسطة اختبارات الذكاء التقليدية. كما أن العلاقة بين الذكاء و الإبداع ليست مطردة فلا تؤدي زيادة أحدهما إلى زيادة الأخر و لا العكس كذلك. و العلاقة بين الذكاء و الإبداع إلى هذه الساعة محل لاهتمام كثير من الباحثين خاصة أن درجات اختبار الذكاء و الإبداع مترابطة و متلازمة إلى حد كبير. وبذلك فإن المهارات الإبداعية يمكن أن يكتسبها أي طالب بغض النظر عن مستوى ذكائه.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن العلاقة بين الإبداع و الذكاء عميقة، و تكاد أن تكون ملتزمة، فالمبدع مفكر و ذكي. ولا بد من وجود دافعية كشرط أساسي للقيام بأي نشاط عقلي مبدع، كالحماس و الحساسية لما هو غامض، وحب السؤال، والرغبة في التميز.¹

العبقرية و الموهبة:

قال حكيم: موهوب: إذا عملت الصعب، عبقرى إذا عملت المستحيل.

من هذه المقولة نتطرق للفرقة بين العبقرية و الموهبة هذان المصطلحان اللذان يعتبران من مرادفات الإبداع. العبقرية: ² العبقرية Genius مصطلح يشير إلى القوى والطاقات والإنجازات العقلية الفائقة وغير العادية، فهو مصطلح يرتبط بالخيال، فالعبقري هو شخص يقوم بالإنتاج عبر مدى طويل من الزمن لعدد كبير من الأعمال التي يكون لها تأثيرها الواضح والكبير على الآخرين لسنوات عديدة، ومن هذا التعريف يمكننا بيان صفات العبقري:

- مستوى عالي من الذكاء و التصور الذهني.
- إنتاج متميز لسنوات عديدة.
- مستوى عالي من الخيال.
- استفادة كبيرة للآخرين من أعماله.

أما الموهبة Giftedness فهي مصطلح يطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى عال أو قدرة فطرية أو استعداد موروث أو تكامل متقدم و متسارع لوظائف العقل، وتظهر هذه المواقف المتقدمة في قدرات معرفية وتنفوق

¹ - غسان يوسف قطيط، حل المشكلات إبداعياً، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2011، ص 93

² - رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص ص 90-91.

أكاديمي وقدرات قيادية وقدرات فنية تعبيرية وحس فني وقدرة على الحدس، وعادة يرتبط هذا المصطلح بنشاطات الأطفال على خلاف الإبداع الذي يرتبط أكثر بنشاطات الكبار. ومن سمات الموهوبين:

- قدرة عالية من الحدس.
- التكامل المتقدم والمتسارع لوظائف العقل الفكرية.
- الحدس الفني والمهني.
- القدرات المعرفية العالية.
- المهارات الفنية التغييرية.
- التفوق الأكاديمي.

أنصاف الإبداع: يصنف الإبداع إلى مايلي:¹

1 الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على أبحاث واسعة وعلى العلم والمعرفة وعادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث تتبعية وتطورات ويحدث هذا الإبداع من خلال التعاون والمشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات ومن الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لاينشتاين والاتصالات اللاسلكية وبرامج الكمبيوتر والانترنت وغيرها.

2 الإبداع التطبيقي: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي والعملية للإبداع الأساسي الأول وعادة ما يكون هذا مركزا على الصناعة ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية والتطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع ويروج للصناعة ويغير أسلوب المعيشة.

3 الإبداع الاشتقاقي: هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي حالة لبرامج ميكروسوفت يعتبر برنامج ويندوز إبداعا تطبيقيا بينما برنامج أوفيس الجديد إبداعا اشتقاقياً.

4 إبداع التغيير: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات صغيرة على المنتجات والخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي ومثل ذلك التغييرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغييرات تشمل أعطية الهواتف الملونة والنغمات وخصائص الكاميرا.

ومنهم من يصنف الإبداع إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

¹ على فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل إقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر 2011 ص 168

1 الإبداع البنائي: ويتمثل في إيجاد مستخدم جديد لنفس التكنولوجيا القائمة ويتميز بكونه يخلق الكثير من فرص العمل الجديدة وفتح أسواق جديدة ومن ثم خلق قدرات تنافسية جديدة وذلك عن طريق استغلال التقنيات الموجودة داخل المؤسسة وجعلها أكثر فعالية وفائدة وفي بعض الأحيان التوسيع في إمكانيات وقدرات هذه التقنيات.

2 الإبداع الارتقائي:(التطويري) يؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغييرات طفيفة نسبيا في المنتج او الخدمة الموجودة ويقوم على استغلال كل المعلومات الموجودة.

3 الإبداع الجذري: يقوم هذا الإبداع على أسس هندسية وعملية جديدة ومن ثم فهو يقوم على نماذج جديدة ويتطلب عناصر جديدة وتقنيات مختلفة إضافة إلى أنظمة جديدة.

المطلب الثاني: مستويات و خصائص الإبداع وعناصره:

1- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع¹: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة.

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

إن الركيزة الرئيسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه و الذي إذا كان مؤهلا و خبيرا وذا إمكانيات عقلية وذهنية و إبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة. ويمكن أن نميز بين فردين في المنظمات: أ- الفرد المبدع: الشخصية المبدعة.

ب- الفرد العادي: الشخصية الغير المبدعة.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات و خصائص الشخصية المبدعة وقد وصل الكثير من العلماء إلى تحديد ملامح الشخصية المبدعة و هي على الشكل التالي:

- حب المعرفة.

- حب التعلم.

- الذكاء والحنكة.

- الشخصية المقدّامة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية.

- الطموح و التفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء و الأخطار معهم.

ومع ذلك نجد أن هناك اختلافا حول بعض هذه السمات و اتفاقا على صفات معينة. كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة والمرونة والذكاء.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية دائرة، قسم،

لجان... الخ.

وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي. و إن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات و اتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض و تنوع الجماعة و الانسجام و التكامل بين أهداف الجماعة، وكذا حجم الجماعة وعمرها.

¹ - زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان الأردن 2010، ص 300-301

ج- الإبداع على مستوى المنظمة:

هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير و الإبداع و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع و تتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية و الهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي و استخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة و الالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري و الميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط التالية:¹

- الإبداع هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه.
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- يجب أن يتسم بعمومية أثره وفوائده.

خصائص المبدع:

يمكن حصر أهم خصائص المبدع في النقاط التالية:²

- نسبة الذكاء IQ لدى الفرد.
- القدرة على العمل بصورة فردية أو في إطار مجموعات صغيرة أو مجموعات كبيرة.
- القدرة على المبادرة أو المبادرة.
- الحيوية والنشاط.
- القدرة على استخلاص الحلول وإصدار الأحكام.
- السلوك الإيجابي المهدب والمرغوب فيه.
- مهارات التنظيم وإدارة الوقت واستغلاله بصورة منظمة ومثمرة.

¹ - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير غير

منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 ص 25

² - نايفة قطامي واخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسة التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008، ص

• التعلم المستمر والمتابعة.

ويمكن أن نوضح أكثر خصائص الإبداع من خلال الجدولين التاليين، بحيث نفضل في الخصائص المعرفية، الشخصية والواقعية، والخصائص التطورية في الجدول الأول. أما الجدول الثاني فيشمل على الخصائص: المنطقية، الحدسية، العاطفية، والحسية.

خصائص الإبداع كثيرة ومتفرقة إلا أن هناك من يوجزها في الجدولين التاليين.

جدول رقم 1-3 : خصائص المبدعين

خصائص معرفية	الخصائص الشخصية و الواقعية	خصائص تطويرية
1- الذكاء المرتفع	1- القدرة على تحمل الغموض	1- غالباً ما يكون المبدع المولود الأول للأسرة
2- الأصالة	2- الميل للتلاعب بالأفكار	2- غالباً ما يكون المبدع قد عانى من فقدان احد الوالدين
3- الطلاقة اللغوية و البلاغية	3- تنوع الاهتمامات	3- الأجواء الأسرية للمبدعين مثيرة و متنوعة و غنية بالخبرات
4- القدرة على التفكير المنطقي	4- تقدير الأصالة و الإبداع	4- قارئون منكبون على القراءة
5- القدرة على التفكير المجازي	5- البحث عن المواقف المثيرة	5- لديهم هوايات كثيرة
6- الخيال الخصب	6- الأمانة و الشجاعة الأدبية	6- حب المدرسة و النجاح فيها
7- تفعيل الاتصال غير اللفظي	7- القدرة على سحر الجماهير و اجتذابهم	7- التأثير بدور القدوة
8- القدرة على تحديد مشكلات جديدة للبحث	8- الصراحة وعدم التردد في التعبير عن العواطف	8- التوتر الناشئ عن الصراع بين الاندماج مع المجتمع و الانعزال عنه
9- التهرب من التفكير المقيد	9- الحاجة الى الدعم و الثناء و الاهتمام	
10- الاستقلالية في إصدار الأحكام	10- الصراع بين فقد الذات و الثقة بالنفس	

المصدر: حازم محمد حافظ، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا، المكتب العربي للمعارف، القاهرة مصر، 2011، ص 55

جدول رقم 2-3: خصائص المبدعين

الخصائص المنطقية	الخصائص الحدسية	الخصائص العاطفية	الخصائص الحسية
1 تحمل الغموض و القلق	1 الرومانسية و أحلام اليقظة	1 القدرة على التركيز	1 الضبط و التحكم الداخلي
2 الميل للمخاطرة و المغامرة	2 الحماس الزائد و التسرع	2 القدرة على تحمل المواقف	2 الانفتاح على خبرات جديدة
3 المقدرة العالية على التذكر	3 الزائدة الحساسة	3 المربكة	3 القدرة على تفعيل الصراع
4 المقدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية	4 الانفتاح بغير حدود	3 أقل كبتا للمشاعر	4 القيم الجمالية و النظرية المرتفعة
5 تفصيل المسائل المعقدة	5 القدرة على التعبير عن الأفكار اللاشعورية	4 القدرة على التوحد مع مشاعر الآخرين	5 القدرة بالتلاعب بالعناصر و المفاهيم
		5 أكثر استعدادا للاعتراف بصراعاته الداخلية	

المصدر: حازم محمد حافظ، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا، المكتب العربي للمعارف، القاهرة مصر، 2011، ص 56.

عناصر الإبداع:

1- الطلاقة:

الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية محددة بعدد الاستجابات وسرعة صدورهما، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة وهي:¹

أ- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

ب- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

ج- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

د- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.

هـ- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

2- المرونة:

وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش والبحث، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبتت صحتها. أي النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة وهما:

أ- المرونة التلقائية: وهي القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار المتنوعة لمواجهة مشكلة طارئة.

ب- المرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير مسار الأفكار باتجاه إيجاد حل سليم للمسألة المطروحة.²

3- الأصالة:

وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع مقارنة بالمرونة والطلاقة، حيث تختلف عنهما في:

* لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

* لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصورات وأفكاره هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

إن الأصالة في غايتها النهائية كسمة إبداعية لدى الفرد تعني إنتاج ما هو غير مألوف حاليا أو في الماضي، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات أو الإدراكات.

¹ - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، مرجع سابق، ص30

² - سالي زكي محمد حسين، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2013، ص93

وهناك تفسير شائع للفكرة الأصيلة وهو أن تكون نافعة اجتماعيا، ويفسر "حلفورد" عنصر أو عامل الأصالة على أنه مرونة تكيفية في التعامل مع المعلومات اللفظية، فحينما يوجد تغيير في المعاني توجد الأصالة، اذ تبدو الأفكار هنا على انها جديدة أو ماهرة.¹

4- القدرة على التحليل:

ويقصد بالتحليل ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.²

5-روح المجازفة:

تعتبر روح المجازفة إحدى عناصر الإبداع ويقصد بها أن الشخص المبدع سباق للأخذ زمام المبادرة وتبني الأفكار الجديدة ، وفي نفس الوقت مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك.

ويعرفه (عبد الغني): انه هو مدى استعداد أعضاء فريق العمل لمواجهة المواقف الصعبة التي يواجهها والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها. وذكر (أبو زهرة) أن من معوقات الإبداع هي معوقات متعلقة بالفرد نفسه، كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها هي عوامل تكون مجمحة للإبداع .

ويمكن اعتبار بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي شرط من شروط البيئة الميسرة للإبداع، قدرات إبداعية + بيئة ميسرة = إبداع.

ويعتبر سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع وروح الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء قيامه بالعمل، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المجازفة باتجاه التغيير. بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وان يزرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم والقائد الفعال بطبعه جريء ومقدام يتقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله كافة النتائج المترتبة عن ذلك.³

¹ - صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة فلسفة، تخصص إدارة عامة ، جامعة سانت كلمنتس، الجمهورية اليمنية، 2011، ص78

² - محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات الإبداعية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 24

³ - سامره أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، 2012، ص

6- الحساسية للمشكلات:

وهي الخاصية التي تجعل الفرد يشعر بأن الموقف الذي يواجهه يمثل مشكلة أو أكثر في حاجة إلى حل، وتوضح له حجم وعمق المشكلة، وتظهر هذه الحساسية في الجوانب الفنية مثل ملاحظة عدم تتاسق وترتيب الأشياء، ويختلف الناس في مدى حساسيتهم للمشكلات، والذي يعنينا في هذا المجال ليس كيفية حدوث الفروق وهل هي قدرة عقلية أو عملية نفسية، ولكن الذي يعنينا هو كيف يرى بعض الأفراد أن هناك عدة مشكلات في موقف معين عكس الآخرين، وهذه الحساسية لأدراك المشكلة هي التي تفرق بين قدرات الأفراد في الإبداع، حيث أنهم لن يفكروا في إيجاد حلول جديدة، قد تكون هذه الحلول حلول إبداعية دون أن يدركوا المشكلة التي سوف يفكرون فيها أولاً.¹

وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة للموقف.

7- القابلية للتغيير:

تعتبر عملية التغيير ذات أهمية بالغة لما لها من تأثيرات إيجابية تعود على المنظمة و الأفراد التابعين لها بل وحتى العملاء على أن يتم التغيير في المعرفة أو المواقف أو سلوك الأفراد والجماعات أو سلوك المنظمة، ويتم ذلك من خلال التغييرات في أسس المنظمة أو في التقنية المستخدمة أو في البيئة والعمليات أو المهام أو في ثقافة المنظمة أو الأفراد أو الأداء، ومن أجل إحداث التغيير لا بد من خلق رؤية عامة ومشاركة في المنظمة ككل و الذي يمثل لها نظام الاتصالات المعتمد من قبل المنظمة.²

¹ - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الاداء والتنمية، الطبعة الثانية، السويس مصر، 1997، ص 90

² - أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، الكويت، ص121

المطلب الثالث: مراحل ونظريات الإبداع

مراحل عملية الإبداع:

قسم بعض الباحثين عملية الإبداع إلى أربعة مراحل وهي: ¹ الإعداد والتحضير، الترقب والبزوغ، البصيرة، والإثبات أو التحقيق.

1- مرحلة الإعداد والتحضير :

وتعتبر هذه المرحلة أولية و ضرورية فكل عمل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً و قويا لفترة طويلة من الزمن أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون جهد منهم في الإعداد و التحضير فإن ذلك يعتبر اعتقاد واهم.

وتتم مرحلة الإعداد من قبل المبدع على النحو التالي:

استقبال المعلومات:

فالمبدع دائم الإطلاع و استقبال للمعلومات الجديدة حتى يعد نفسه إعدادا جيدا على المستوى العام و على المستوى الخاص.

العمل بلأداء:

يأتي العمل في مرحلة تالية لمرحلة استقبال المبدع لكافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة البحثية محل الدراسة و تشير الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى أن النتائج التي يحققها المبدع ترجع في جانب كبير منها إلى ما يقوم به من عمل متواصل فكثير من الكتاب المبدعين يكتبون ألف كلمة في اليوم و ذلك بغض النظر عما إذا كانوا يعملون في تأليف كتاب أم لا.

2- مرحلة الترقب والبزوغ:

تعتبر فترة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني والذي بذل خلال فترة الإعداد و التحضير وفي تلك الفترة لا يمكننا تحديد ماهية الأنشطة التي يقوم بها المبدع قطعياً أو بالتأكيد ولكن مايمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم في حل المشكلة التي قام بالإعداد و التحضير لها أو أنه قد يوجه اهتماماته إلى اتجاه مخالف تماما و غير متصل بالمشكلة الحالية. أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات أو دقائق أو أياما أو شهورا وحتى سنوات كما أن الحل قد يظهر فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة أصبحت منسية.

¹ - عبد الفتاح محمود أحمد، التفكير الابتكاري و الإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب و النشر،

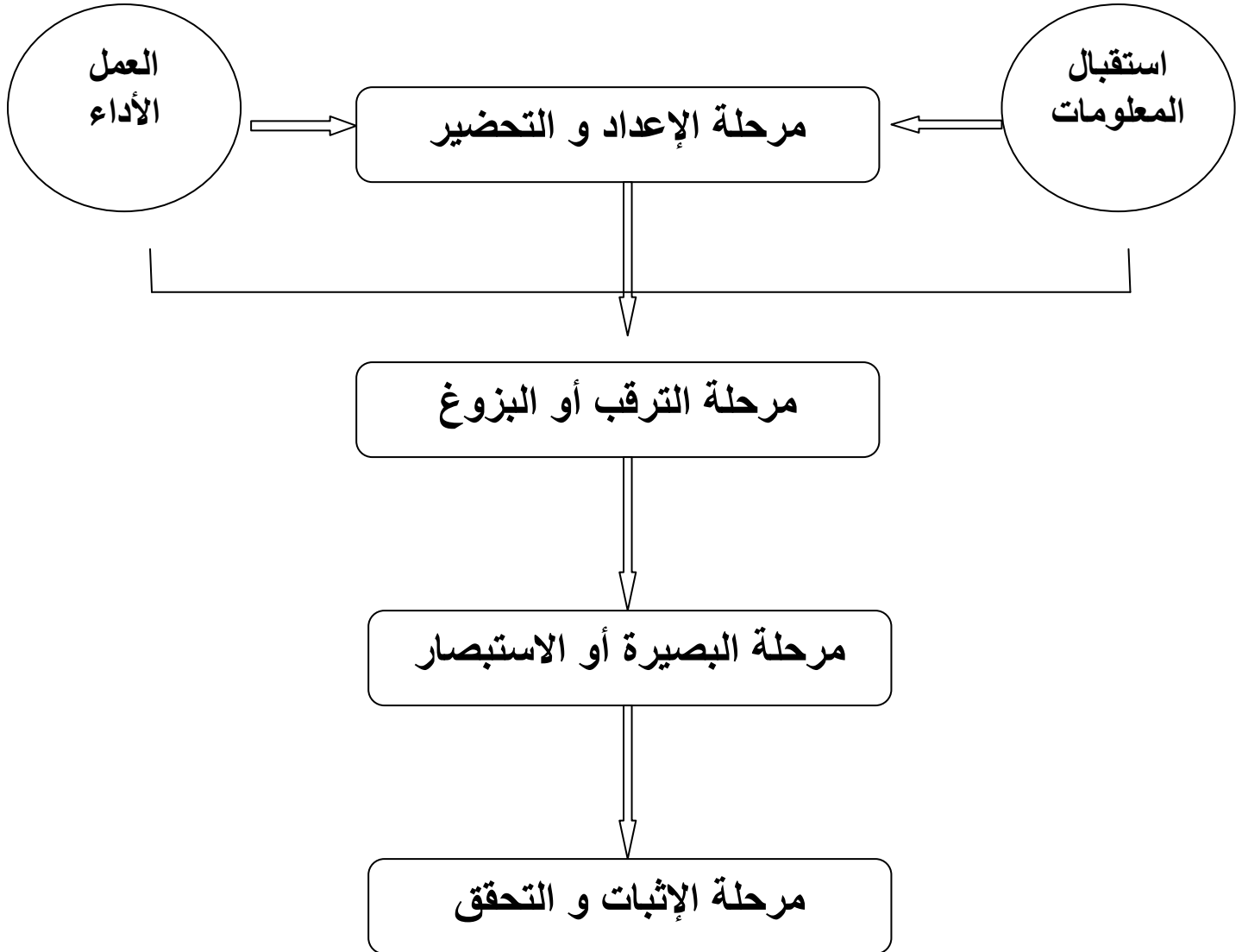
3- مرحلة البصيرة أو الإستبصار:

وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة جلية و يصبح واضحا كل ما كان غامضا و مبهما لديه ويمكن تشبيه عملية الإستبصار بعملية البحث الضائع عن إسم نسيناه وبعد فترة من ترك الأمر و إهماله إذا بهذا الإسم يحضر فجأة.

4- مرحلة الإثبات أو التحقق:

وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية حيث يتم إخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة جلية في مرحلة الإستبصار للتحقق لمعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي.

الشكل رقم 1-3: مراحل عملية الإبداع



المصدر: عبد الفتاح محمود أحمد، التفكير الابتكاري و الإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2011، ص 24

وقد اختلف الكتاب في تصنيف مراحل الإبداع كل حسب وجهة نظره، ومنهم من ميز بنماذج لمراحل الإبداع هذه النماذج نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 3-3: النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع .

المرحله	النموذج	الرقم
1 الوعي 2- المعرفة 3- الربط 4- التفضيل (الاختيار) 5- الاقتناع 6- الشراء.	Lavide & Steiner, 1961 (Zaltman, et al., 1973:61)	01
1 - اللاوعي 2- الوعي 3- إدراك واسع 4- اقتناع 5- فعل (إجراء).	Colley, 1961 (Zaltman, et al., 1973:61)	02
1 - الوعي 2- الرغبة 3- التقويم 4- التجربة 5- التبني.	Rogers, (Zaltman, et al., 1973:61)	03
1 - التوليد 2- القبول 3- التطبيق.	Thompson, 1965 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	04
1 - إدراك (تصور) الحاجة للتغيير 2- اقتراح التغيير 3- تبني التغيير وتنفيذه.	Wilson, 1966 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	05
1 - خلق الفكرة أو تطويرها 2- إدخالها حيز التطبيق وتبنيها.	Knight, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	06
1 - المدخلات (القوى) المعدة لجعل المنظمة مبدعة 2- المخرجات المتجسدة بأنواع التغييرات التي جرت على العملية.	Becker & Whisler, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	07
1 - توليد الفكرة 2- تبنيها 3- تطبيقها.	Shepard, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	08
1 - الوعي 2- المعلومات 3- التقويم (رفض رمزي) 4- تبني رمزي 5- التجربة (رفض التجربة) 6- الموافقة على التجربة 7- التبني والتطبيق.	Klonglan & Coward, 1970 (Zaltman, et al., 1973:61)	09
1 - التقويم 2- الاستهلال 3- التطبيق 4- الروتينية.	Hage & Aiken, 1970 (Zaltman, et al., 1973:62)	10

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 367.

نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

- 1- **نظرية (March & Simon 1958):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).¹
- 2- **نظرية (Burns & Stalker 1961):** وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وقد توصلا إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التنظيم الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، والأهم من ذلك أن التنظيم العضوي يستمد قوته من بيئته الخارجية والتكيف معها من أجل بقائه واستمراريته وتفوقه على منافسيه.
- 3- **نظرية (Wilson 1966):** تبين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.²
- 4- **نظرية (Harvey & Mill 1970):** وتعد هذه النظرية نموذج مطور من النظرية الأولى و الثانية السابقتين، فهما يريان أن المنظمة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وإبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الاعتبارات لعوامل (عمر المنظمة، حجمها، المنافسة، رسمية الاتصالات...).³

¹ - نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والثلاثون، ص 47.

² - محمد ذبيب المبيض ومحمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 487.

³ - محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 368.

5-نظرية (Hang & Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.¹

6- نظرية (Zaltman & others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.²

¹- أسيل علي مزهر، مرجع سابق، ص 119

²- رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 114

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي

المطلب الأول: ماهية السلوك الإبداعي

مفهوم السلوك:

هو كل ما يفعله الإنسان، ظاهراً كان أم باطناً.¹

ويعرف أيضاً على أنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة.

ويعرفه أيضاً بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعال يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاط الفسيولوجية

والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير و التذكر و غيرها.²

ويقصد بالسلوك أيضاً: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة

لاتصاله بالبيئة الخارجية.

و يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو

انفعالات، وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر

كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي. وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال أقوال-أفعال-سياسات-

قرارات-ضغوط-علاقات... الخ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل.³

من خلال هذا التعريف يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السلوك:

1- السلوك الفردي: هو السلوك الخاص بفرد معين.

2- السلوك الاجتماعي: هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة.

3- السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد داخل المنظمات.⁴

مميزات السلوك:

مما سبق نخلص إلى أن مميزات السلوك هي :⁵

1- الهدف المعين: لكل سلوك هدفه الخاص إذا كان سلوكاً سوياً رشيداً، وهو إما لتحقيق فائدة أو تلاشي ضرر

ما.

¹ - ميسون طلاع العبي، مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد اله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة

الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، 2014 ص 144

² - بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار السيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 258

³ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 6

⁴ - المرجع نفسه ص 7

⁵ - المرجع نفسه ص 7

2- لكل سلوك سبب: وهو عبارة عن تفاعل المؤثر وتفسير الفرد لهذا المؤثر، فتحدث استجابة معينة هي السلوك.

3- لكل سلوك دوافع: معينة تحرك الإنسان للقيام بها وهو رغبة أو حاجة في الإنسان.

الأبعاد الرئيسية للسلوك:

ويمكن أن نميز بين خمسة أبعاد للسلوك وهي:¹

1- البعد البشري: إن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوى عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.

2- البعد المكاني: إن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في مكان العمل مثلاً.

3- البعد الزمني: إن السلوك يحدث في وقت معين، فقد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.

4- البعد الأخلاقي: أن يعتمد الرئيس على القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للموظف الذي يتعامل معه.

5- البعد الاجتماعي: إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

ماهية السلوك الإبداعي

مفهوم السلوك الإبداعي²: هو عملية خلق الأفكار الجديدة و البعيدة عن السابق التقليدي في التفكير،

واستحداث كافة الطرائق و الأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نفعية.

ويقصد³ به درجة إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار و

النماذج التي يفهمها الآخرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة و تطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة

¹ - بلال خلف السكرانه، مرجع سابق، ص 259

² - سليمان سالم الحجايا، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، 2012، ص10

³ - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد32، العدد2، 2005، ص332

و يعرف كذلك¹ على أنه التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة، والسلوك الإبداعي يقاس من خلال العناصر الآتية:

-القدرة على التغيير.

-العصف الذهني

-حل المشكلات

ويشير السلوك الإبداعي إلى وجود أنماط سلوكية تظهر في بيئة المنظمة في أغلب الأحيان، كما يتم إدراكها وفهمها وتفسيرها من الأفراد داخل المؤسسة مثل: الانفتاح على التغيير، القدرة على التحكم في البيئة، تقبل وجهات نظر الآخرين، تقديم حلول جديدة، تقبل النقد، والخروج بأفكار جديدة لحل المشكلات.²

العلاقة بين الإبداع و السلوك الإبداعي:

الإبداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل و ليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة. غير أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.³

كما أن السلوك الإبداعي يقتصر على التصرفات الإيجابية في موقع العمل والتي نذكر منها:⁴

- التفاعل مع الزملاء والعملاء بشكل أفضل.

- قبول التغيير الإبداعي ورفض الرتابة والروتين.

- سهولة الاتصال وعدم التردد في اتخاذ القرار.

¹ - محمد ذبيب المبيض ومحمد أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص 486

² - المرجع نفسه، ص 482

³ - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز

في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2009، ص 22

⁴ - المرجع نفسه، ص 486

المطلب الثاني: متطلبات السلوك الإبداعي**متطلبات السلوك الإبداعي:**

وتتمثل فيما يلي:¹

- 1- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- إدراك العلاقات الإقتصادية و الإجتماعية بين الأشخاص: يعتمد على تحقيق الكفاءة و الفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة و حسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها و منافعها.
- 3- اتباع المنهج العلمي: و الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبديد الوقت و الجهد والتكلفة.
- 4- الإيمان بالرأي و الرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل و تطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي، و يقبل العاملون على العمل و تظهر إبداعاتهم في مجال عملهم.
- 6- الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير و التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، فليس هناك حد للتحسين و التطوير.

المطلب الثالث: الإطار المنطقي للسلوك الإبداعي**الإطار المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي:**

إن السلوك الإبداعي هو نتيجة لمتغيرات عديدة (مادية، ذهنية، تنظيمية، بيئية، وراثية وتقنية) عادة ما ينظر المدير أو يسأل عن أداء أو سلوك الموظف النهائي ويعرب عن باله و بالنا إن هذا السلوك يتحدد نتيجة تفاعل عدد من المتغيرات هي التي تحدد الاختلاف بالأداء بين الأفراد و إن التأثير في هذه المتغيرات هو الذي يؤدي إلى السلوك المرغوب أو غير المرغوب من الموظف

إن السلوك الإبداعي يتأثر بمجموعتين من المتغيرات، مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية، و السلوك الإبداعي الملاحظ وفق التسلسل الأتي لعمليات السلوك:(مثيرات خارجية، استجابة داخلية، سلوك خارجي).

¹- أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد /العدد 26، 2012، ص 104

يقول علماء السلوك (سيزلاقي و والاس) إن هناك خمس عوامل نفسية داخلية تتدخل بين إحداث المثيرات الخارجية الملاحظة علمياً و إحداث السلوك الإبداعي المشاهد والملاحظ علمياً (من خلال نواتج الإبداع) هذه العوامل التي تتمثل في الإدراك، التعلم، القدرات الشخصية والدوافع وبخاصة الشخصية تساعد على تفسير سبب حدوث سلوك معين مثل الإبداع الإداري.

الإدراك يعد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى فالإدراك المختلف بين المدير والموظف حول قيمة المكافأة أو كميته يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.

التعلم (الاستيعاب): يشكل النسق الدينامي المؤثر في السلوك ويوضح بكل جلاء كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله بمرور الزمن كما نشاهد تطور وترقي العاملين داخل المنظمات ولا ننسى أن المعرفة والقدرة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق التعلم فالتعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة.

القدرات والمهارات توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح والمهارات تساعد الإنسان على إتقان ورفع كفاءة الأداء. **الدوافع والرغبات** تنشط السلوك وتثيره وتوجهه نحو الأداء.

الشخصية تلعب دور الضابط والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.

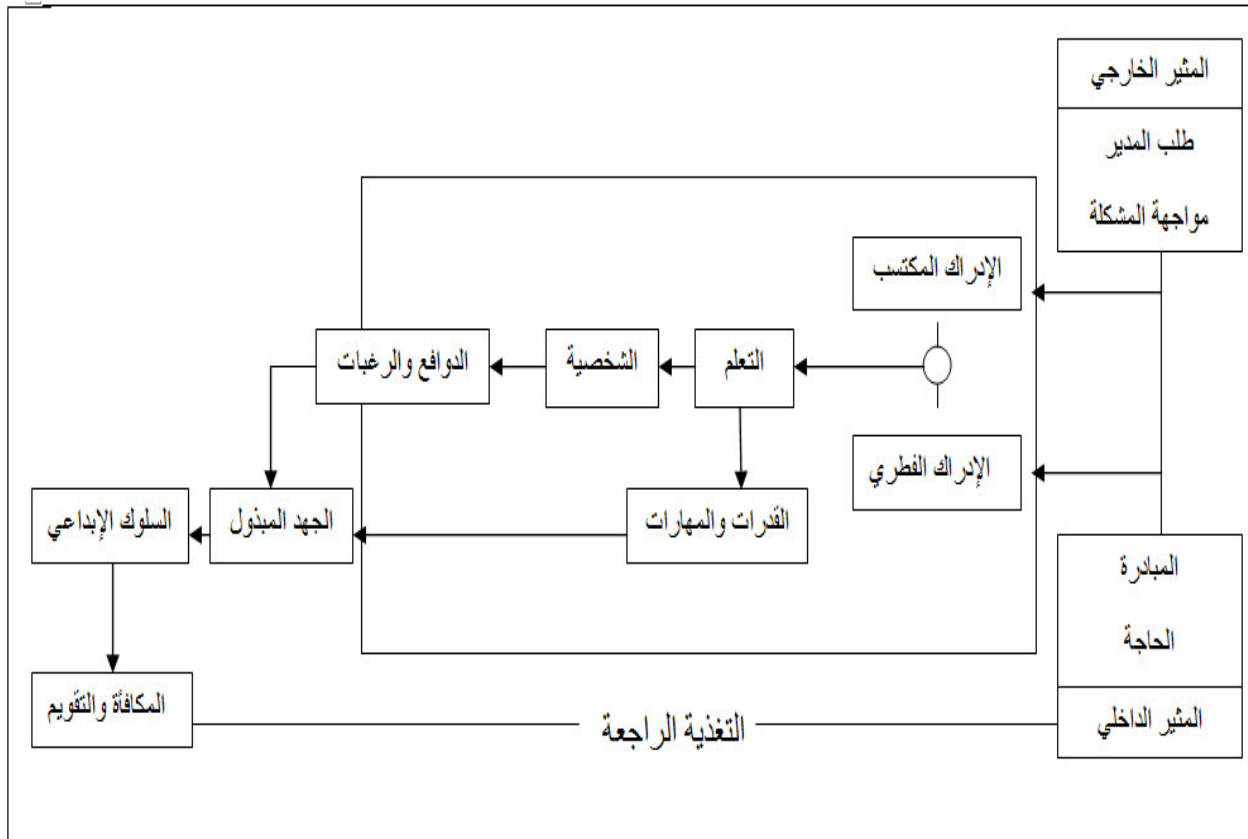
فإذا سارت الأحداث (المثيرات) الخارجية مثل التكليف بمهمة عمل أو مواجهة مشكلة ما وتناغمت مع الاستجابات الداخلية مثل الإدراك الصحيح والتعلم الصحيح ووصلت إلى مرحلة المهارة والإتقان يكون باب الإبداع قد فتح على مصراعيه ذلك لأنه بعد الإتقان التام للأداء المتعارف عليه تظهر الحاجة أو الرغبة للمبادرة الذاتية عند الفرد لتطوير هذا الأداء وإحداث نقلة نوعية للأفضل كأن يفكر كيميائي صناعة الدهانات الذي أتقن كل فنون وأسرار هذه الصناعة في ابتداء صيغة (خلطة) كيميائية تمكنه من إلغاء مفعول الرائحة الكريهة للدهان واختصار وقت الجفاف إلى الصفر هذا ما حدث فعلاً في صناعة الدهانات وشكل ثورة في هذه الصناعة وقدم خدمة ممتازة الجودة إلى كل من عمال الدهانات والمستهلكين على حد سواء لكن إذا كان العائد على هذا الابتداء لا يساوي ما يتوقعه المبتدع فإن عمليات الابتداء عند كيميائي صناعة الدهانات قد يصيبها خلل نتيجة التغذية الراجعة السلبية.

إن إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي الفردي الذي نقترحه على المدير يلبي شرطي السهولة والتنبؤية، إن فهم إطار العمل المنطقي للإدارة بالإبداع وإدراكه متاح لأي مدير لديه الحد الأدنى من العلوم الاجتماعية والسلوكية أو يمكنه اكتسابها بالتعلم الذاتي أو النظامي.¹

¹ - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2009، ص 24-26

هذا الإطار المنطقي يرشدنا إلى انه يمكن التنبؤ باحتمال كبير بأن السلوك الإبداعي يمكن أن يحدث إذا تتاسقت المثيرات الخارجية مع العوامل النفسية الداخلية للفرد ومع المناخ التنظيمي السائد والعوائد المتوقعة أو المحصلة من السلوك الإبداعي وأي خلل في تتاعم هذه الأحداث سوف يؤدي إلى تشويش في عملية الإبداع كأن تحدث لمرة واحدة أو أن تحدث مصادفة أو أن لا تحدث مطلقاً، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 2-3 إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي



المصدر: سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظامي، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة مصر 2009 ص 25

الإطار المنطقي لسلوك الإبداع الجماعي:

من أوكد أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض إطلاقاً مع محاولات الأفراد في العمل بشكل جماعي من أجل حل المشكلات التي يواجهونها أو تعرض عليهم فالأفراد في المنظمات سواء أكانوا على مستوى الإشراف أو في مستوى المرؤوسين يحاولون على الدوام أن يقدموا مقترحات وطرقاً جديدة لتحسين العمل وذلك من خلال العمل الجماعي. إن العوامل الجماعية تلعب دوراً هاماً في عملية تسهيل أو إعاقة الإبداع بل يمكن القول بان الإبداع الجماعي في داخل المنظمة من الممكن أن يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي وخاصة إذا كان أعضاء هذه الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مصدرها مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل والى جانب ذلك فإن الإبداع الجماعي يعتبر عاملاً مهماً في استشارة وتبني التغيير التنظيمي إذ يمكن المنظمة من التكيف بسهولة مع معطيات التغيير وتبني أساليب جديدة لمواجهة المواقف الجديدة والمرتبة على التغيير .

إن الإبداع الجماعي هو العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

هذا التعريف يؤكد على نقطتين مهمتين: النقطة الأولى إن الأفكار الجديدة التي تتوصل إليها المجموعة ربما تكون مبتكرة (أي من بنات أفكار المجموعة بالكامل) أو متبناة (أي مستوردة من مصادر أخرى غير الجماعة بحيث تعمل الجماعة على تكيفها و تعديلها وفقاً لاحتياجاتها) أو مفروضة (بمعنى أن هذه الأفكار مفروضة على الجماعة من قبل الإدارة العليا).

هذه الأنواع الثلاثة من الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الأسباب التي تؤدي إليها والعمليات التي تمر بها فبالنسبة للأفكار المبتكرة فإن العملية التي تؤدي إليها أو تمر بها تتطابق مع تلك العملية التي تؤدي إلى الأفكار الفردية والتي تتمثل في الأعداد و الكمون والإشراق والتحقق أما فيما يتعلق بالأفكار المتبناة فإن دور الجماعة هنا يتمثل في دراسة هذه الأفكار و قبولها أو تعديلها أو رفضها بالكامل وأخيراً هناك الأفكار المفروضة والتي قد تكون حرية الجماعة محدودة في التعامل معها حيث ينحصر دورها في محاولة تنفيذ هذه الأفكار وان كانت قد تؤدي إلى أفكار مغايرة تماماً لهذه الأفكار المفروضة من الإدارة العليا على الجماعة.

أما النقطة الثانية التي يؤكد عليها هذا التعريف فهي العملية التي يتم في إطارها التوصل إلى الأفكار الإبداعية من خلال العمل الجماعي هذه العملية تؤكد على أهمية التفاعل فيما بين أعضاء الجماعة الذي يتم من خلال المناقشة والتفاوض اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام المجموعة بالمبادرة سواء فيما يتعلق بطرح أفكار جديدة أو تبنيها ومن ثم العمل على تنفيذها.

على أن التعرف على معنى الإبداع الجماعي ليس كافياً في حد ذاته لفهم العملية الإبداعية الجماعية إذ لابد لنا من التعرف على المراحل التي يمر بها العمل الجماعي .

إن أية جماعة يتم تشكيلها بغرض حل المشكلات واتخاذ القرارات لا يمكنها البدء منذ اللقاء الأول في مباشرة المهمة المناطة بها ذلك أن الأفراد الذين يكونون هذه الجماعة غالباً ما يكونون مختلفين سواء فيما يتعلق بالخبرة التي يمتلكونها أو الآمال والتوقعات التي يضعونها على الجماعة أو فيما يتعلق بأساليبهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات لهذا فان ضمان فهم أعضاء الجماعة وتقبلهم بعضهم البعض شرط أساسي للعمل الإبداعي الجماعي.¹

¹ - عبدالرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1999، ص

المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالسلوك الإبداعي

وسنتطرق في هذا المبحث إلى معوقات الإبداع وأساليب تنميته.

المطلب الأول: معوقات الإبداع

ركز العديد من الباحثين في مجال الإبداع على بحث معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد على العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المنظمات، وقد اختلف المنظرون في دراستهم وتوصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع، ولقد حدد "كامبل" عددا من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع في النقاط التالية:¹

-الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة

-التعامل مع الأمور بلامبالاة والمبالغة في مكافأة النجاح

-التخصص الضيق

أما "سينيسبري" فقد صنف معوقات الإبداع إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

-المعوقات المالية: وتتعلق بإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية

-المعوقات التنظيمية: وتتمثل في بناء وعملات المؤسسة.

-المعوقات الثقافية: وتشير إلى القيم الموجودة داخل المؤسسة المتعلقة بتشجيع أو إعاقة الإبداع مثل: التحفيز، العدالة، قبول التغيير.

وبالرجوع إلى الأدبيات العربية نجد أن الباحثين العرب حاولوا حصر هذه المعوقات ودرستها في مختلف

المؤسسات فقد تناول النمر في دراسته للإبداع الإداري دراسة سلوكية بعض معوقات الإبداع وقسمها إلى:

المعوقات الاجتماعية والثقافية:

والتي تتمثل في التعليم والأسرة والمجتمع ككل الذي يحارب التغيير، فتعود الطفل على التبعية وعدم

الاستقلالية سواء في البيت أو المدرسة، وتحارب فيهم كل رغبة في التطوير والتغيير فيصبح الطفل مقلدا لآبائه ومعلميه في جميع تصرفاته في مراحل نموه المختلفة.

أما "همشري" فقد حصر معوقات الإبداع في المؤسسات العربية الحكومية وغير الحكومية في مقاومة التغيير، الحوافز، الالتزام، الإدارة، المناخ التنظيمي، الزملاء والبيئة الاجتماعية، ظروف العمل وبيئته، عوامل شخصية، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، الاعتماد المفرط على الخبراء، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من من الفشل.

¹ -سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010--2011، ص ص 87-88

في حين نجد "القيوتي" حصر معوقات الإبداع من خلال دراسته للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة في:

-مقاومة الجهات الإدارية للتغيير

-سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة ، إن سوء المناخ المتمثل في العلاقات داخل المؤسسة ونظم الحوافز والتقييم المتبعة غير المواتي للإبداع يحبط طاقات الإنسان ويحجمها.

-الافتقار إلى القيادات الفعالة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة ، فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا ، فمقلا إذا اعتقد المرؤوسين أن الرئيس (المدير) احتل منصبه لاعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تنمية للأداء ، فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة بعيدة عن المعايير الموضوعية المتمثلة في الجدية ولا تؤهل الرئيس للإبداع .

-تدني مستوى التدريب

-عام وجود نظام اتصالات فعال والتركيز على الاتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الاتصالات الصاعدة والأفقية وأهميتها.

لقد أصبح اهتمام التنظيمات الحديثة ليس فقط بإدخال تقنيات حديثة ومتطورة في أعمالها ، بل أيضا في بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو من الإبداع بين أعضاء التنظيم مما ينعكس على أداء هذه التنظيمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها على مواجهات المتغيرات المحيطة بها.

المعوقات التنظيمية والإدارية:

والتي تتمثل فيما يلي :¹

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع.

- بيروقراطية الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود والمركزية مما يعرقل استغلال القدرات المعرفية الموجودة بالمنظمة.

- الروتين المستمر والتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة.

- عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم وعلاقات العمل.

- غياب السياسة التحفيزية التي تشجع المبدعين والمتفوقين في العمل.

¹- ناصر مراد، دور الإبداع في تحسين أداء منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة البليدة الجزائر، ص11

- نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع.
- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، وإذا كان الإبداع يعني سلعا وطرقا جديدة وتغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.
- هيمنة النظرة التقليدية للربحية من خلال تقليص التكاليف والذي يحول دون تخصيص ميزانية مهمة للإبداع.
- اعتماد أنظمة التعيين والتقييم والتكوين على أسس غير علمية وموضوعية مما يعرقل الإبداع في المنظمة.
- القيم الاجتماعية والعادات السائدة في المجتمع تعرقل تدعيم القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع

اقترح العالمان "كرينتر وكينكي" مجموعة من العوامل المساعدة على تنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين في المؤسسة نذكر منها:¹

- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتطوير القدرات الذاتية للعاملين.
- السماح للعاملين بتنفيذ أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة.
- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- إدراك أن العاملين يستخدمون إستراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير مقدراتهم الإبداعية.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على بلورة الشعور بالنمو الشخصي لديهم.
- تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بالقابليات الشخصية في التعامل معها.
- تجنب العاملين في الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
- السماح للعاملين بأوقات راحة.
- توافر مناخ تنظيمي وبيئة عمل منفتحة وخالية من استخدام السلوك الدفاعي.
- تجاوز العقلية السلبية أو عقلية الرفض سيما إذا تقدم أحد العاملين بعرض فكرة أو مقترح جديد.
- تشجيع ودعم سبل الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل.
- الترحيب بالأفكار و الآراء المتباينة.

¹ - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، مرجع سابق، ص 29-30

- زيادة التوعية بشمولية النظر إلى المؤسسة باعتباره جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية.

وقد أشار العديد من المنظرين و التطبيقيين في مجال الإبداع إلى أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص

أسلوب العصف الذهني

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلات عليهم ومطالبتهم بأن يتقدموا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي (تأجيل تقييم الأفكار، عدم وضع قيود على التفكير، كمية الأفكار، وهي المهمة وليست نوعية الأفكار، البناء على أفكار الآخرين وتطويرها).

أن جلسات العصف الذهني أو الاجتماعات التي تتم بين الأفراد في المنظمات حتى تكون فاعلة وتصل إلى الأفكار الجديدة المبدعة يجب ان تتم بطريقة مطورة غير مألوفة وان لا يكون هناك تردد في عرض الأفكار مع الإضافة إلى أفكار الآخرين والتعديل فيها إن لزم الأمر.¹

أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.²

أسلوب الجماعة الاسمية: ويستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) ، يجلسون حول طاولة، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول . ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو

¹ - سعود سعيد مسفر السلمي، الإبداع الإداري و الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة الفلسفة في

التربية تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 72

² - زهوري، أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (14،13ديسمبر). قالملة: جامعة 08 ماي 1945،ص 15

تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل¹.

¹ - سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 48

المطلب الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي

العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع:

ولقد حظي هذا الموضوع باهتمام عدد كبير من الباحثين إلا أنهم لم يتفقوا على شكل العلاقة بين ضغوط العمل والأداء , حيث يعتبرها البعض علاقة خطية سالبة , بينما يعتبرها البعض الآخر علاقة خطية موجبة , ويرى فريق ثالث بأنها تأخذ شكل منحني , أما الاتجاه الرابع فيرى مؤيدوه أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء .

1- العلاقة الخطية السالبة:

إن البيئة المحيطة بالفرد تلعب دورا هاما في التأثير في السلوك لذلك فإن هناك حاجة لضبط السلوك الإنساني ليكون متناسقا مع البيئة ذات المتغيرات المتوالية وذلك من خلال إقامة مناخ صحي للعاملين يساعد على تحسين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية لمحاربة التحديات والمشاكل والتحول إلى مجالات جديدة وتتعدد العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تساعد المنظمة في خلق المناخ الصحي الملائم الذي يشجع على الإبداع والتحديث في المنظمة مثل تجانس العمل وأساليب الأداء والتخلص من ضغوط العمل المستمرة ولهذا نحتاج إلى تهيئة الجو المناسب للموظف والعامل مما يسهل له الإبداع في مجال عمله بعيدا عن التوتر والصراع والتي تساهم في زيادة الضغوط وتوسيع الفجوات بين العاملين في داخل منظمة العمل مما يقود بنهاية الأمر إلى انهيار الصحة والمعنويات وزيادة أعباء الموظف وضغوطه بحيث لا يتسنى له تطوير مهاراته الإبداعية، وإن معظم الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط والتي أشارت إليها الدراسات في هذا المجال مثل الإحباط والقلق وقلة الدافعية وارتفاع معدلات الشكاوى والعنف وغيرها تعد مصادر محتملة للتأثير على السلوك الإبداعي للعاملين والعملية الإبداعية في المنظمة. فقد ذكر إن كثيرا من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل ومستويات الأداء فعند مستويات الضغط العالية تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور مثل الإجهاد والشعور بعدم الرضاء ويبدأ الأداء بالانخفاض حيث تستهلك حدة الضغوط انتباه الفرد وطاقاته وفي تصنيف لمعوقات الإبداع ذكر عدة عوامل تعد من عوائق الإبداع لدى الفرد ومن بينها الضغوط الغير مرغوبة كما أن إدراك الأفراد للأشياء وه تحت الضغوط يكون بصورة مختلفة عن إدراكهم للأشياء وهم في وضعهم الطبيعي والقصور في الإدراك يعد من أهم المعوقات الشخصية التي تحول بين الفرد وبين الإبداع ويكون حاجزا دون الأفكار الجديدة ويحصر تفكير الفرد في الدائرة التي رسمها له إدراكه القاصر للمواقف والأحداث وتشير الدراسات إلى أن عددا من المصادر المحتملة لضغوط العمل التي سبق الحديث عنها مثل عدم وضوح الأدوار والنمط القيادي وأنظمة الحوافز والمكافئات تعد من العوامل المهددة للصحة التنظيمية ومع العلم أن سوء الصحة

التنظيمية يعتبر احد المعوقات للإبداع في المنظمات حيث تظهر من خلال عدد من المشاكل من أهمها النمط التقليدي في الإدارة وعدم الاستقرار التنظيمي وتنازع الاختصاصات وعدم وضوح الأدوار والإجراءات والمسؤوليات وانخفاض القوى المحفزة للإبداع في المنظمة .¹

2- العلاقة الخطية الموجبة:

ويرى البعض الآخر أنها علاقة خطية موجبة ، وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ضغوط العمل التي يواجهها الفرد على أنها بمثابة محفزات لظهور السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغوط لن يثير أي نوع من التحدي لدى الفرد ، ويكون أداؤه ضعيفاً.²

3- العلاقة تأخذ شكل منحنى:

ويرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والأداء ومن ثم السلوك الإبداعي، والذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز البدن وتؤدي إلى زيادة القابلية على رد الفعل، وغالبا ما يؤدي لارتفاع مستوى الأداء، بالإضافة إلى التغيرات في شدة الضغط حيث أن مستويات متوسطة من الضغوط قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء على المدى البعيد، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته.³

4- العلاقة غير موجودة:

أما الاتجاه الرابع فيرى مؤيدوه أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء

يظهر من العرض السابق أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالسلوك الإبداعي ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها. ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى السلوك الإبداعي الأمثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جداً

¹ علي بن سعد الجابري العمري، المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 20 ص 50-51

² عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، فنة خمس نجوم، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2009، ص 39

³ أحمد محمود خالد الحلبي، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 34

فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد أو عدم الرضا أو ترك العمل أو الغياب غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

ويرى في هذا المجال أن علاقة ضغوط العمل بالسلوك الإبداعي علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره بها. فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على السلوك الإبداعي سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه. وإن كان من الطبيعي أن يتأثر سلوك الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي .

والجدل السابق يبين اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى السلوك الإبداعي ويزيد الموضوع المبحوث أهمية، ويدعو إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل لكل مهنة من قبل المتخصصين فيها، ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لمتهني هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتفاع بمستوى الأداء للأفراد¹.

خلاصة الفصل:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق جديدة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص ذوي السلوك الإبداعي وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن خلال تطرقنا إلى ماهية الإبداع و السلوك الإبداعي والإطار المنطقي للسلوك الفردي والجماعي وكذا علاقته بضغوط العمل يمكن اعتبار السلوك الإبداعي للعامل أحد الركائز الأساسية لريادة المؤسسات.

¹ - المرجع نفسه، ص 35

المبحث الثاني: سياق الدراسة .

المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة هو الأفراد العاملون في مؤسسة نפטال لتوزيع المواد البترولية والمقدر عددهم حوالي 474 عامل (4 إطارات سامية، 74 إطار، 144 عون تنفيذ، 154 عامل تحكم، أما الأمن الداخلي فقد خصص له 98 عامل مؤقت)، أما عينة الدراسة فهي 40 فرد وهي تمثل عدد استمارات الدراسة .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الإحصائية.

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان هي الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية والاجتماعية وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها. في دراستنا قسمت الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

الجزء الأول: شمل المعلومات العامة عن الأفراد، وتمثلت في المتغيرات الديمغرافية وهي (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: وهو عبارة عن المتغير التابع (ضغوط العمل)، واشتمل على 20 سؤالاً مقسماً بين خمسة محاور هي (غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور، ظروف العمل المادية، العلاقات داخل محيط العمل).

الجزء الثالث: وهو عبارة عن المتغير المستقل (السلوك الإبداعي)، واشتمل على 18 سؤالاً، مقسماً بين خمسة محاور هي (حل المشكلات، قابلية التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصال، تشجيع الإبداع) .

اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته على

خيارات محددة، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم (2-4) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

أولاً : ثبات أداة القياس .

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث الموثوقية درجة ثبات أداة القياس.

ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbch's alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس من

ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 وكلما ارتفعت قيمة هذا العامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.

جدول رقم (3-4): معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

معامل الصدق	معامل الثبات(كرونباخ ألفا)
0.83	0.688

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

بعد إدخال العبارات المكونة للاستمارة عدا الخاصة بالمعلومات الشخصية (38 سؤالاً) تبين أن معامل الثبات (يقترَب من 1) في أغلب أجزاء وأبعاد الاستمارة ، وتحصلنا على معامل الثبات للاستمارة كاملة قدر بـ (0.765) أي بنسبة (76.5%) هذا يعني أن هناك ثبات في الاستمارة الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة والاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	20	50.0
	أنثى	20	50.0
	الضائعة	00	0.0
	المجموع	40	0.100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

1 - حسب الجنس: يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور و الإناث كانت متساوية، وهذا لطبيعة العمل الإداري في المؤسسة، عكس خارج الإدارة أين يلاحظ أن أغلبية العمال ذكور.

جدول رقم (4-5) توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 20	00	00.0
	من 20 إلى 30 سنة	18	45.5
	من 31 إلى 40 سنة	15	37.5
	من 41 إلى 50 سنة	05	12.5
	أكبر من 50 سنة	02	05.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

2 - حسب السن: يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات من أصل خمسة فئات، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية {20-30} بنسبة (45.5 %) ، ثم الفئة الـ الثالثة {31-40} بنسبة (37.5%)، ثم الفئة الرابعة {41-50} بنسبة (12.5%)، ثم الفئة الأخيرة بنسبة (05.5%)، مع انعدامها في الفئة الأولى، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم الفئات من 20 إلى 40 سنة.

جدول رقم (4-6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	08	20.0
	تقني سامي	16	40.0
	ليسانس	09	22.5
	مهندس	02	05.5
	ماجستير	03	07.5
	دراسات عليا	02	05.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

3 - **حسب المؤهل العلمي** : يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من مستوى تقني سامي بنسبة {40.0} ثم يليه مستوى الليسانس ثم مستوى ثانوي فأقل ثم مستوى ماجستير وأخيرا دراسات عليا و مهندس بنسبة {05.5%}، هذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب فئة التقنيين و فئة الليسانس أكثر من الفئات الأخرى، وهذا راجع إلى معظم وظائف المؤسسة التي تتطلب مستوى علمي حسب المهام .

جدول رقم (4-7) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الحالة الاجتماعية	أعزب	14	35.0
	متزوج بدون أولاد	8	20.0
	متزوج بأولاد	14	35.0
	مطلق	1	02.0
	أرمل	3	07.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

4- **حسب الحالة الاجتماعية** : يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الحالة أعزب و متزوج بأولاد حيث تساوت النسبة بين الحالتين وبلغت (35 %)، أما في المرتبة الثالثة فنجد متزوج بدون أولاد بنسبة (20 %)، ويليها حالة أرمل بنسبة (07.5 %)، وأخيرا حالة مطلق بنسبة (02.5 %)، وهذا التوزيع يعتبر منطقيا مقارنة بالفئات العمرية داخل المؤسسة .

جدول رقم (4-8) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	من 01 إلى 05 سنوات	22	55.0
	من 06 إلى 10 سنوات	05	12.5
	من 11 إلى 15 سنة	05	12.5
	16 سنة فأكثر	08	20.0
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

5- حسب الخبرة المهنية : من حيث مدة التوظيف أو الأقدمية نجد أن الفئة الأولى { 01-05 } بنسبة (55.0%)، ثم الفئة الرابعة { 16 سنة فأكثر } والفئة الثانية والثالثة { 06-10 } ، { 11-15 } بنسبة (12.5%)، نلاحظ أن أكثر من نصف العمال (55%) خبرتهم تتراوح ما بين السنة والخمسة سنوات وهذا لأن معظم العمال من فئة الشباب، ومن جهة أخرى نرى أن الفئة الثانية تنتمي إلى الفئة الرابعة والأخيرة أي خبرة أكثر من 16 سنة هذا يعود ربما لسياسة المؤسسة في المحافظة على فئاتها العمرية الكبيرة لاستغلال خبراتهم الكبيرة ونقلها إلى الفئات الأقل.

جدول رقم (4-9) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	إطار سامي	06	15.0
	إطار مسير	05	12.5
	إطارات متوسطة	19	47.5
	أعوان التحكم	04	10.0
	أعوان التنفيذ	06	15.0
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

6- حسب المستوى الوظيفي : نرى أن منصب إطارات متوسطة كان الأكبر بنسبة {47.5%} ثم يليه أعوان التنفيذ و الإطارات السامية بـ{15.0%} وبعده منصب إطار م سير بنسبة {12.5%} ، وأخيرا يكون عون تحكم بنسبة {10.0%}، من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن عدد الإطارات المتوسطة هي الأكبر مقارنة بالمناصب الأخرى وهذا راجع للنشاط الإداري للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: نتائج قياس مستويات ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين ضغوط العمل و السلوك الإبداعي ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 - 1.79) دالا على مستوى منخفض جدا من القبول، ومن (1.80 - 2.59) دالا على مستوى منخفض، ومن (2.60 - 3.39) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.40 - 4.19) دالا على مستوى مرتفع، ومن (4.20 - 5) دالا على مستوى مرتفع جدا ويظهر الجدولان رقم (4-2) ورقم (4-3) تلك النتائج كما يلي:

- مستوى ضغوط العمل عند العاملين بمؤسسة نفضال.

جدول رقم (10-4): مستويات واتجاهات المبحوثين حول غموض الدور .

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
متوسط	7	1.25983	3.0500	5	14	2	16	3	العدد	1 مسؤولياتي و صلاحياتي في العمل غير محددة
				12.5	35.5	5.0	40.0	7.5	النسبة	
متوسط	10	1.32988	2.9750	6	12	1	17	4	العدد	2 أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي
				15.0	30.0	02.5	42.5	10.0	النسبة	
متوسط	15	1.22762	2.6750	3	9	7	14	7	العدد	3 أجد صعوبة في استيعاب مهام وواجبات عملي
				07.5	22.5	17.5	35.0	17.5	النسبة	
منخفض	18	1.03744	2.4750	2	4	11	17	6	العدد	4 أهداف العمل غامضة بالنسبة لي
				05.0	10.0	27.5	42.5	15.0	النسبة	
متوسط	5	1.213692	2,79375	غموض الدور						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

غموض الدور:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بغموض الدور تتبع متوسطات حسابية متوسطة بنسبة 75% والباقي متوسطات حسابية منخفضة بنسبة 25% فالأولى تضمنت الأسئلة (1،2،3) بمتوسطات حسابية محصورة بين (2.6750 - 3.0500) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.22762 - 1.32988) ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين أما بالنسبة للسؤال الرابع فنجد متوسطه الحسابي (2.4750) و انحراف معياري قدره (1.03744)، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لغموض الدور ككل بلغ (2.79375) أي متوسط و بانحراف معياري (1.213692)، وهذا يدعم صحة ما وجدناه في الأسئلة الأولى حول عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين بالنسبة لغموض الدور وبالتالي فإن غموض الدور سائد بشكل متوسط على ضغوط العمل في المؤسسة.

جدول رقم (11-4): مستويات واتجاهات المبحوثين حول صراع الدور.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
متوسط	11	1.25983	2.9500	6	9	5	17	3	العدد	5 أتلقى توجيهات وتعليمات متناقضة من الرؤساء
				15.0	22.5	12.5	42.5	07.5	النسبة	
متوسط	12	1.35779	2.9500	8	6	7	14	5	العدد	6 أتلقى تعليمات من أكثر من رئيس
				20.0	15.0	17.5	35.0	12.5	النسبة	
متوسط	9	1.06217	3.0000	2	12	14	8	4	العدد	7 تتعارض معتقداتي الخاصة مع بعض المهام
				05.0	30.0	35.0	20.0	10.0	النسبة	
متوسط	6	1.25678	3.1000	7	8	11	10	4	العدد	8 كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي
				17.5	20.0	27.5	25.0	10.0	النسبة	
متوسط	2	1.234142	3.0000	صراع الدور						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

صراع الدور:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بصراع الدور جاءت كلها متوسطات حسابية متوسطة وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.9500-3.1000) في مستوى متوسط بانحرافات معيارية محصورة بين (1.06217-1.35779) أي وجود تباين في إجابات الباحثين، ويلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لصراع الدور ككل بلغ (3.0000) بانحراف معياري قدر بـ (1.234142) أي مستوى متوسط للمتوسط الحسابي، ومنه يتبين أن صراع الدور مرتبط بضغوط العمل بشكل كبير في المؤسسة.

جدول رقم (4-12) مستويات واتجاهات المبحوثين حول عبء الدور .

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
منخفض	17	1.06217	2.5000	1	9	4	21	5	العدد	9 الوقت المستغرق للعمل غير كافي لأداء مهامي
				02.5	22.5	10.0	52.5	12.5	النسبة	
متوسط	13	1.28477	2.8750	7	5	8	16	4	العدد	10 الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة
				17.5	12.5	20.0	40.0	10.0	النسبة	
متوسط	16	1.26871	2.6750	4	8	6	15	7	العدد	11 وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به
				10.0	20.0	15.0	37.5	17.5	النسبة	
متوسط	4	1.23517	3.2500	8	10	8	12	2	العدد	12 أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية
				20.0	25.0	20.0	30.0	05.0	النسبة	
متوسط	4	1.212705	2,8250						عبء الدور	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

عبء الدور:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بعبء الدور تتبع متوسطات حسابية متوسطة بنسبة 75% والباقي متوسطات حسابية منخفضة بنسبة 25% فالأولى تضمنت الأسئلة (2,3,4) بمتوسطات حسابية محصورة بين (2.6750-3.2500) بانحرافات معيارية محصورة بين (1.23517-1.28477) ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين أما بالنسبة للسؤال الأول فنجد متوسطه الحسابي (2.5000) و انحراف معياري قدره (1.06217)، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبئ الدور ككل بلغ (2.8250) أي متوسط و بانحراف معياري (1.212705)، وهذا يدعم صحة ما وجدناه في الأسئلة الأولى حول عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين بالنسبة لعبئ الدور وبالتالي فإن عبئ الدور سائد بشكل متوسط على ضغوط العمل في المؤسسة.

جدول رقم (13-4) أثر ظروف العمل المادية على العاملين.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
متوسط	14	1.29867	2.8250	5	9	6	14	6	العدد	13 ظروف العمل المادية جيدة مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، ..
				12.5	22.5	15.0	35.0	15.0		
مرتفع	3	1.13228	3.5000	8	16	4	12	0	العدد	14 أشعر أن عملي بحاجة إلى وسائل الأمن والسلامة
				20.0	40.0	10.0	30.0	00.0		
مرتفع	1	1.09749	3.9750	17	11	6	6	0	العدد	15 الأجر و الراتب الذي أحصل عليه ضعيف مقارنة بالوضع الاقتصادي
				42.5	27.5	15.0	15.0	00.0		
متوسط	8	1.20868	3.0250	4	14	4	15	3	العدد	16 أجد صعوبة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل
				10.0	35.0	10.0	37.5	7.5		
متوسط	1	1.18428	3,33125	ظروف العمل المادية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

ظروف العمل المادية :

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بظروف العمل المادية تتبع متوسطات حسابية متوسطة ومرتفعة، جاءت بنسب متساوية 50% لكل منها، فالمتوسطة تضمنت الأسئلة (1،4) بمتوسطات حسابية (2.8250-3.0250) بانحرافات معيارية (1.20868-1.29867) ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، أما المرتفعة فنجد متوسطها الحسابي (3.5000-3.9750) و انحراف معياري (1.09749-1.13228)، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لظروف العمل المادية ككل بلغ (3.33125) أي متوسط و بانحراف معياري (1.18428)، وهذا ما يبين عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين بالنسبة لظروف العمل المادية وبالتالي فإن ظروف العمل المادية مرتبطة بشكل متوسط بضغط العمل في المؤسسة

جدول رقم (14-4) مستوى العلاقات داخل محيط العمل.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	
				5	4	3	2	1		
منخفض	20	0.76753	2.2250	0	2	11	21	6	العدد	
				00.0	05.0	27.5	52.5	15.0	النسبة	
منخفض	19	1.08338	2.4250	2	5	8	18	7	العدد	
				05.0	12.5	20.0	45.0	17.5	النسبة	
مرتفع	2	1.08486	3.5500	8	16	6	10	0	العدد	الأفراد في الأقسام
				20.0	40.0	15.0	25.0	00.0	النسبة	
متوسط	5	1.10680	3.1750	4	12	15	5	4	العدد	والرؤساء
				04.0	30.0	37.5	12.5	10.0	النسبة	
متوسط	3	1.0106425	2,8437	العلاقات داخل محيط العمل						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

علاقات داخل محيط العمل:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بالعلاقات داخل محيط العمل تتبع متوسطات حسابية منخفضة بنسبة 50% والباقي تتبع متوسطات حسابية إما متوسطة أو مرتفعة، فالأولى تضمنت الأسئلة (1،2) بمتوسطات حسابية محصورة بين (2.2250-2.4250) بانحرافات معيارية بين (0.76753-1.08338) ما يدل على وجود تباين في إجابات الباحثين، أما بالنسبة للسؤال الثالث فنجد متوسطه الحسابي (3.5500) في مستوى مرتفع وانحراف معياري قدر بـ (1.08486) أي وجود تباين في إجابات الباحثين أيضاً، أما السؤال الرابع فقد كان مستوى متوسطه الحسابي متوسط (3.1750) وانحراف معياري قدر بـ (1.10680) أي وجود تباين في إجابات الباحثين أيضاً، ويلاحظ في قيمة المتوسط الحسابي للعلاقات داخل محيط العمل ككل بلغ (2.8437) أي متوسط وانحراف معياري (1.010642)

وهذا ما يبين أن العلاقات داخل محيط العمل مرتبطة بضغط العمل بشكل متوسط.

ضغوط العمل:

من خلال ما سبق جاء ترتيب أبعاد ضغوط العمل على أساس تأثيرها على أفراد المؤسسة كالآتي :

✓ ظروف العمل المادية

✓ صراع الدور

✓ العلاقات داخل محيط العمل

✓ عبئ الدور

✓ غموض الدور

ومن خلال الجدول فإن المتوسط الحسابي لضغوط العمل ككل بلغ (2.9587) أي في مستوى متوسط وبلغ

انحرافه المعياري (1.1710923) وهذا يعني عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين بالنسبة لضغوط العمل

وبهذا نكون قد أجبنا على السؤال: ما مستوى ضغوط العمل لدى العاملين؟

جدول رقم (15-4) إمكانية حل المشكلات لدى العاملين.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
مرتفع	5	0.65584	3.9250	6	26	7	1	0	العدد	1 لدي رغبة كبيرة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة
				15.0	65.0	17.5	02.5	00.0	النسبة	
مرتفع	3	0.63851	4.0500	8	27	4	1	0	العدد	2 لدي القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل.
				20.0	67.5	10.0	02.5	00.0	النسبة	
مرتفع	13	0.84391	3.5750	4	20	11	5	0	العدد	3 اخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها
				10.0	50.0	27.5	12.5	00.0	النسبة	
مرتفع	8	0.78406	3.7250	4	24	10	1	1	العدد	4أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل
				10.0	60.0	25.0	02.5	02.5	النسبة	
مرتفع	2	0.73058	3,8187	حل المشكلات						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

حل المشكلات:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بحل المشكلات جاءت متوسطاتها الحسابية كلها مرتفعة بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.5750-4.0500) وانحرافات معيارية بين (0.63851-0.84391) ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لحل المشكلات ككل بلغ (3.8187) وانحراف معياري قدره (0.73058)، هذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على حل المشكلات، والنظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة ورغبتهم الكبيرة في إيجاد حلول إبداعية لها.

جدول رقم (16-4) تباين في قابلية التغيير لدى العاملين.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
مرتفع	10	0.80224	3.6500	4	22	10	4	0	العدد	5 أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال عدم نجاحها.
				10.0	55.0	25.0	10.0	00.0	النسبة	
مرتفع	6	0.86194	3.7750	7	20	11	1	1	العدد	6 أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور وجديد.
				17.5	50.0	27.5	02.5	02.5	النسبة	
مرتفع	4	0.76753	4.0250	10	23	5	2	0	العدد	7 لآتأثر بالأفكار التقليدية وإنما أحاول أن أتميز في أداء عملي
				25.0	57.5	12.5	05.0	00.0	النسبة	
مرتفع	2	0.81019	4.1000	13	20	5	2	0	العدد	8 لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته
				32.5	50.0	12.5	05.0	00.0	النسبة	
مرتفع	1	0.81048	3,8875	قابلية التغيير						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

قابلية التغيير:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بقابلية التغيير جاءت متوسطاتها الحسابية كلها مرتفعة بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.6500-4.100) وانحرافات معيارية بين (0.76753-0.86194) ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لقابلية التغيير ككل بلغ (3.8875) أي مرتفع وانحراف معياري قدره (0.8104) ، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على قابلية التغيير، وعدم التأثر بالأفكار التقليدية ومحاولة اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.

جدول رقم (17-4) مدى تباين روح المجازفة لدى العاملين.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
مرتفع	1	0.67178	4.1000	10	25	4	1	0	العدد	9 مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من أعمال وقرارات
				25.0	62.5	10.0	02.5	00.0	النسبة	
مرتفع	9	0.97534	3.6500	8	16	10	6	0	العدد	10 أفضل الأعمال الصعبة لأنها تحفزني لأداء أفضل.
				20.0	40.0	25.0	15.0	00.0	النسبة	
متوسط	15	1.07387	2.9750	3	11	10	14	2	العدد	11 أميل إلى مزاوله أعمال خارج نطاق تخصصي.
				07.5	27.5	25.0	35.0	05.0	النسبة	
مرتفع	11	1.07864	3.6250	7	20	6	5	2	العدد	12 أعبر عن أفكاري و مقترحاتي بثقة
				17.5	50.0	15.0	12.5	05.0	النسبة	
مرتفع	3	0.94991	3,5875	روح المجازفة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

روح المجازفة:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بروح المجازفة جاءت متوسطاتها الحسابية غالبيتها مرتفعة بنسبة (75%) في الأسئلة (9-10-12) بمتوسطات حسابية محصورة بين (3.6250-4.1000) وانحرافات معيارية بين (0.67178-1.07387)، أما (25%) فكانت متوسطة متمثلة في السؤال (11) بمتوسط حسابي قدره (2.9750) وانحراف معياري قدره (0.94991)، ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لروح المجازفة ككل بلغ (3.5875) أي مرتفع وانحراف معياري قدره (0.94991) ، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يتسمون بروح المجازفة، والميل إلى مزاولة الأعمال الصعبة مع تحمل نتائج المجازفة.

جدول رقم (18-4) مدى تباين سعة الاتصال لدى العاملين.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
مرتفع	12	1.00766	3.6000	7	17	10	5	1	العدد	13 أهتم بالأراء المخالفة لأنها قد تكون بداية للوصول إلى فكرة جديدة.
				17.5	42.5	25.0	12.5	02.5	النسبة	
مرتفع	7	1.00639	3.7500	8	20	8	2	2	العدد	14 لدي القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار التي أقدمها
				20.0	50.0	20.0	05.0	05.0	النسبة	
متوسط	14	1.16327	3.3250	6	14	10	7	3	العدد	15 استعين بعلاقاتي الشخصية في انجاز الأعمال المطلوبة
				15.0	35.0	25.0	17.5	07.5	النسبة	
مرتفع	4	1.0591	3.5583	سعة الإتصال						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16 .

سعة الاتصال:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بسعة الاتصال جاءت متوسطاتها الحسابية غالبيتها مرتفعة بنسبة (75%)
والمتمثلة في السؤالين (13-14) بمتوسطات حسابية (3.6000-3.7500) وبانحرافات معيارية (1.00639-
1.00766)، أما (25%) فكانت متوسطة متمثلة في السؤال (15) بمتوسط حسابي قدره (3.3250) وانحراف
معياري قدره (1.16327)، ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين ونلاحظ أن قيمة المتوسط
الحسابي لسعة الاتصال ككل بلغ (3.5583) أي مرتفع وبانحراف معياري قدره (1.0591) ، وهذا ما يدل
على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يتسمون بسعة اتصال والقدرة على اقناع الآخرين .

جدول رقم (19-4) مستوى تشجيع الإبداع للعاملين.

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	الفقرة
				5	4	3	2	1		
متوسط	17	1.24422	2.8750	3	17	13	7	0	العدد	16 المناخ العمل داخل المؤسسة يساعد على الإبداع
				07.5	42.5	32.5	17.5	00.0	النسبة	
متوسط	16	1.14326	2.9750	3	17	13	7	0	العدد	17 يشجع الرؤساء العاملين على الإبداع
				07.5	42.5	32.5	17.5	00.0	النسبة	
منخفض	18	1.08604	2.5000	2	18	16	4	0	العدد	18 تقدم الإدارة حوافز ومكافئات تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين
				05.0	45.0	40.0	10.0	00.0	النسبة	
متوسط	5	1.15784	2.7833	تشجيع الإبداع						
مرتفع	-	0.9415	3.5270	السلوك الإبداعي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS. V16

تشجيع الإبداع:

نلاحظ أن الأسئلة المتعلقة بتشجيع الإبداع جاءت متوسطاتها الحسابية غالبيتها متوسطة بنسبة (75%) والمتمثلة في السؤالين (16-17) بمتوسطات حسابية (2.8750-2.9750) وانحرافات معيارية (1.14326-1.24422)، أما (25%) فكانت منخفضة متمثلة في السؤال (18) بمتوسط حسابي قدره (2.5000) وانحراف معياري قدره (1.15784)، ما يدل على عدم تباين في إجابات المبحوثين ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لتشجيع الإبداع ككل بلغ (3.5270) أي مرتفع وانحراف معياري قدره (0.9415) ، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة يتسمون بتشجيع الإبداع من قبل الرؤساء، مع توفر المناخ الملائم لذلك.

السلوك الإبداعي:

من خلال ماسبق جاء ترتيب أبعاد السلوك الإبداعي على أساس تأثيرها على أفراد المؤسسة كالآتي :

- ✓ قابلية التغيير
- ✓ حل المشكلات
- ✓ روح المجازفة
- ✓ سعة الاتصال
- ✓ تشجيع الإبداع

ومن خلال الجدول فإن المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي ككل بلغ (3.5270) أي في مستوى مرتفع وبلغ انحرافه المعياري (0.9415) وهذا يعني عدم وجود تباين في إجابات المبحوثين بالنسبة للسلوك الإبداعي وبهذا نكون قد أجبنا على السؤال: ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين

المطلب الثاني: اختبار صحة فروض الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على السلوك الإبداعي .

الانحدار الخطي البسيط: الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد.

وسنتقدم بدراسة معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (20-4) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعده غموض الدور والسلوك الإبداعي.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.963	0.287-	13.102	0.000
غموض الدور	0.182-		1.847-	0.073

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول أعلاه اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (-0.287) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوي بين غموض الدور والسلوك الإبداعي .

إلا أنه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي بين غموض الدور و السلوك الإبداعي للأفراد عند مستوى الدلالة (0,073) كما يلي:

$$Y = 3.963 - 0.287 X_1$$

جدول رقم (21-4) نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر غموض الدور على السلوك الإبداعي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.969	1	0.287-	0.082	3.413	0.073 ^a
البواقي	21.931	38				
الإجمالي	23.900	39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

ومن الجدول أعلاه بلغ معامل التحديد (0.082)، مما يعني أن (8.2%) من التغيير في السلوك الإبداعي يعود إلى غموض الدور ، وأن الباقي (91.8%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.413) وقيمة احتمالية بلغت (0.073^a) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لغموض الدور على السلوك الإبداعي

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (22-4) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد أثر صراع الدور على السلوك الإبداعي.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.471	-0.010	9.524	0.000
صراع الدور	-0.007		-0.062	0.951 ^a

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (-0.010) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين صراع الدور و السلوك الإبداعي.

إلا أنه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي بين صراع الدور و السلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة (0.951^a) كما يلي:

$$Y = 3.471 - 0.007 X_2$$

جدول رقم (23-4) نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر صراع الدور على السلوك الإبداعي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.002	1	-0.010	0.000	0.004	0.951 ^a
البواقي	23.898	38				
الإجمالي	23.900	39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

ومن الجدول أعلاه بلغ معامل التحديد (0.000)، مما يعني أن (0%) من إدراك صراع الدور لا يؤثر على مستوى السلوك الإبداعي ، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.004) وبقيمة احتمالية بلغت (0.951^a) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور و السلوك الإبداعي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

وجود اختلاف في مستوى إدراك العاملين لصراع الدور على السلوك الإبداعي للعاملين

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبئ الدور على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (4-43) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بعبئ الدور والسلوك الإبداعي

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.482	-0.016	9.846	0.000
عبئ الدور	-0.011		-0.096	0.924

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (-0.016) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين عبئ الدور و السلوك الإبداعي.

إلا أنه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي بين عبئ الدور و السلوك الإبداعي للأفراد عند مستوى الدلالة (0,924) كما يلي:

$$Y = 3.482 - 0.011 X_3$$

جدول رقم (4-25) نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر بعبئ الدور والسلوك الإبداعي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.006	1	-0.016	0.000	0.009	0.924 ^a
البواقي	23.894	38				
الإجمالي	23.900	39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

ومن الجدول بلغ معامل التحديد (0.000)، مما يعني أن (0%) من عبئ الدور يؤثر على السلوك الإبداعي ، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.009) وبقية احتمالية بلغت (0.924^a) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عبئ الدور و السلوك الإبداعي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبئ الدور على السلوك الإبداعي

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (26-4) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	4.482	-0.360	9.972	0.000
ظروف العمل	-0.304		2.378-	0.023

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (-0.360) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة بين سوء ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي للعاملين ، وهذا يوضح أهمية ظروف العمل المادية لدى أفراد المؤسسة، وكلما ك انت الظروف ملائمة كان هناك سلوك إبداعي أكثر لدى الأفراد.

ونستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين ظروف العمل والسلوك الإبداعي للأفراد كما يلي:

$$Y = 4.482 - 0.304X_4$$

حيث أن (Y) تمثل السلوك الإبداعي ، وهي تمثل أثر ظروف العمل على السلوك الإبداعي بواسطة المعامل الذي يقدر ب: (-0.304)، أي أن زيادة في سوء ظروف العمل المادية بوحدة واحدة يؤدي إلى نقص في السلوك الإبداعي بمقدار (0.304).

جدول رقم (27-4) نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر ظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3.096	1	-0.360	0.130	5.656	0.023 ^a
البواقي	20.804	38				
الإجمالي	23.900	39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

ومن الجدول بلغ معامل التحديد (0.130)، مما يعني أن (13%) من الأثر الحاصل في السلوك الإبداعي يعود إلى ظروف العمل ولكن بصفة سالبة ، وأن الباقي (87.%) ترجع إلى عوامل أخرى

لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.656) وبقية احتمالية بلغت (0.023^a) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (28-4) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة ببعد العلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	4.263	0.315-	10.269	0.000
العلاقات داخل محيط العمل	0.285-		-2.044	0.048

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (-0.315) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط سالبة بين سوء العلاقات داخل محيط العمل والسلوك الإبداعي للعاملين ، وهذا يوضح أهمية العلاقات داخل محيط العمل لدى أفراد المؤسسة، وكلما كانت العلاقات جيدة كان هناك سلوك إبداعي أكثر لدى الأفراد.

ونستطيع صياغة معادلة الانحدار الخطي بين العلاقات داخل محيط العمل والسلوك الإبداعي

للأفراد كما يلي:

$$Y = 4.263 - 0.285X5$$

حيث أن (Y) تمثل السلوك الإبداعي ، وهي تمثل أثر العلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي بواسطة المعامل الذي يقدر ب: (-0.315)، أي أن تغير سوء العلاقات داخل محيط العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى نقص في السلوك الإبداعي بمقدار (0.315).

جدول رقم (29-4) نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار أثر العلاقات داخل محيط العمل على السلوك الإبداعي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.367	1	0.315-	0.099	4.178	0.048 ^a
البواقي	21.533	38				
الإجمالي	23.900	39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

ومن الجدول بلغ معامل التحديد (0.099)، مما يعني أن (9.9%) من الأثر الحاصل في السلوك الإبداعي يعود إلى العلاقات داخل محيط العمل ولكن بصفة سالبة ، وأن الباقي (90.1%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.178) وبقية احتمالية بلغت (0.048^a) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقات داخل محيط العمل والسلوك الإبداعي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على السلوك الإبداعي.

جدول رقم (30-4) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

البيان	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	4.406	-0.310	8.993	0.000
ضغوط العمل	-0.324		2.012-	0.051

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من الجدول اتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون هي (-0.310) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

لكن يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي للأفراد عند مستوى الدلالة (0,051) كما يلي:

$$Y = 4.406 - 0.324X$$

جدول رقم (31-4) نتائج تحليل التباين للانحدار واختبار أثر ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.302	1	-0.310	0.096	4.050	0.051 ^a
البواقي	21.598	38				
الإجمالي	23.900	39				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

ومن الجدول بلغ معامل التحديد (0.096)، مما يعني أن (9.6%) من التغيير في السلوك الإبداعي يعود إلى ضغوط العمل ، وأن الباقي (90.4%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.050) وبقية احتمالية بلغت (0.051^a) وهي أكثر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهذا مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على السلوك الإبداعي

المطلب الثالث: نتائج و اقتراحات الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة :

- من خلال ما سبق توصلنا إلى بعض النتائج التي نذكر منها :
- ظهر هنالك مستوى متوسط لضغوط العمل لدى العاملين بمتوسط حسابي قدره (2.9587) وهو أقل من مقياس أداة الاستمارة ككل الذي بلغ (3.24285) .
- ظهر أن هناك سلوك إبداعي عالي لدى العاملين بمتوسط حسابي قدره (3.5270) وهو بمستوى مرتفع .
- عدم وجود ارتباط ايجابي بين ضغوط العمل و السلوك الإبداعي للعاملين.
- عدم وجود ارتباط ايجابي بين غموض الدور و السلوك الإبداعي للعاملين.
- عدم وجود ارتباط ايجابي بين صراع الدور و السلوك الإبداعي للعاملين.
- عدم وجود ارتباط ايجابي بين عبئ الدور و السلوك الإبداعي للعاملين.
- وجود ارتباط سلبي بين ظروف العمل المادية والسلوك الإبداعي للعاملين.
- وجود ارتباط سلبي بين العلاقات بين داخل محيط العمل والسلوك الإبداعي للعاملين.
- أظهرت النتائج تساوي نسبة الذكور والإناث.
- أغلبية الفئة العمرية السائدة في المؤسسة هي: (من 20-30 سنة ومن 31-40 سنة).

ثانياً: مقترحات الدراسة

- بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كالاتي:
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بالمصادر الأساسية لضغوط العمل التي كان لها دور رئيسي في خلق ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين، ومحاولة التصدي لها ومساعدة الأفراد في التخلص منها.
- تقديم الحوافز المختلفة بشقيها المادي والمعنوي للعاملين من أجل تشجيعهم على اظهار السلوك الإبداعي.
- على ادارة شركة نفضال مساعدة العاملين في مواجهة ضغوط العمل التي تواجههم أثناء وبعد العمل
- توفير مناخ صحي يساعد العاملين على إظهار طاقاتهم الكامنة نحو خلق سلوكيات إبداعية .
- ضرورة الإهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية والدورات التدريبية على كل مستويات المؤسسة دون استثناء.

- إجراء المزيد من الدراسات التي ترتبط بضغط العمل والسلوك الإبداعي في مختلف المؤسسات و المنظمات والجامعات.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة نفضال وحدة -باتنة- ، وكذا هيكلها الإداري ، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال ، و التي تحتوي على محورين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل هناك أثر لضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة نفضال وحدة - باتنة -

ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى وجود علاقة إرتباط سلبية بين كل من بعد العلاقات داخل محيط العمل وظروف العمل المادية على السلوك الإبداعي

أما الأبعاد الثلاثة الأخرى : غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور من خلال الدراسة فلا توجد علاقة ارتباط بينها وبين السلوك الإبداعي.

الخاتمة :

يتبين مما تقدم أن موضوع ضغوط العمل بات من المواضيع الملفته للنظر في الآونة الأخيرة والمؤثرة بشكل مباشر على الفرد والمؤسسة نظراً للأسباب المتزايدة التي تسبب هذا الموضوع سواء كانت هذه الأسباب شخصية أو تنظيمية، وغالباً ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي محصلة تفاعل عوامل ومؤثرات عدة،

علم أن الضغوط ليست بالضرورة أن تكون جميعها ضارة وسلبية للفرد أو المنظمة. بل أن بعض الكتاب والباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لبعض الضغط ليتولد نوع من التحدي له يثير لديه الحماس والدافعية والنشاط للمواجهة، ولكن الضغط الشديد والزائد عن قدرة تحمل الفرد يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية عديدة، للفرد وللمنظمة.

وتبين من خلال دراستنا لهذا الموضوع على عمال مؤسسة نفضال وحدة باتنة مدى تأثير هذه الضغوط على مردود العمال وسلوكياتهم الإبداعية، ما استوجب الإلمام أكثر بموضوع الضغوط من قبل العامل والمؤسسة ككل والاهتمام أكثر بسلوكياتهم الإبداعية، من أجل تحقيق غايات العمال والوصول إلى أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

1-الكتب:

- 1- القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية: 110
- 2- بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، دار السيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.
- 3- حديث نبوي رواه مسلم.
- 4- خضير كاظم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن،
- 5- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 6- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن 2010،.
- 7- سالي زكي محمد حسين، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2013.
- 8- طه عبد العظيم حسين و سلامة عبد العظيم حسين: استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006 .
- 9- عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 10- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها معهد الإدارة العامة الرياض السعودية، 1998.
- 11- عبد الفتاح محمود أحمد، التفكير الابتكاري و الابداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2011.
- 12- غسان يوسف قطيط ، حل المشكلات إبداعيا، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2011
- 13- محمد الصريفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر ، 2006.
- 14- محمد حسن محمد حمدات السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2008.
- 15- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الاداء والتنمية، الطبعة الثانية، السويس مصر، 1997.
- 16- محمود عبد الفتاح رضوان: الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2011.
- 17- مروان بن أحمد، إدارة ضغوط العمل، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 18- نايفة قطامي واخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسة التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2008.

2-الرسائل:

- 19- إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 20- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسي و إداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر، 2007-2008.
- 21- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 22- سعد بن عميقان سعد الدوسري ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض السعودية، 2005 .
- 23- سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2006 .
- 24- سعود سعيد مسفر السلمي، الإبداع الإداري و الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 25- سمية بروبي ،دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010--2011.
- 26- شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تيزي وزو، كلية الآداب والعلوم الانسانية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، الجزائر، 2010/2011.
- 27- شاطر شفيق ،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2010/2009 .
- 28- صالح بن خميس الكناني الزهراني، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى ضغوط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الشرطية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 29- صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة، رسالة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة عامة ، جامعة سانت كلمنتس، الجمهورية اليمنية، 2011.

- 30- طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2007/2008 .
- 31- عاشور خديجة، ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 32- علي بن سعد الجابري العمري، المصادر التنظيمية لضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 33- علي بن مرعي القحطاني، القروض الشخصية وعلاقتها بضغوط العمل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية 2007 .
- 34- محمد بن عامر الننيفات، المتغيرات الإبداعية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الاجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية 2006.
- 35- محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة 2012.
- 36- محمد سحنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيمات السياسية و الإدارية بجامعة الجزائر، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2004-2005.
- 3-المجلات والدوريات:
- 37- سامره أحمد مهدي، عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، 2012.
- 38- سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013.
- 38- سليمان سالم الحجايا، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 13، 2012.
- 39- على فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل إقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد العاشر .
- 40- ميسون طلاع العبي، مستوى السلوك الإبداعي في ادارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد اله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، 2014.

41- نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية، العدد الثالث والثلاثون.

5-الملتقيات:

42- زدوري، أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (14،13ديسمبر). قالمة: جامعة 08 ماي1945.

43- شريف عمر، سعدية مزيان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24--2015/02/25، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

ثانيا:المراجع الاجنبية:

les ouvrages:

44-Dr Simon moors ,stress au travail origines approches ,institut national de 46 recherche sur les conditions de travail, 2^{eme} impression 1998 .

45-.Luthans, Fred . Organizational Behavior, 6th ed. N.y: McGraw-Hill Inc.199247-

46-Séverine le loane et Sylvie Blanco, Management de l'innovation, Grenoble 48 Ecole de Management, Pearson Education, octobre 2009, Préface- Grenoble Ecole de Management.

الملاحق



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...،

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة تكميلية للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، بعنوان "اثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي" : دراسة حالة: مؤسسة نفضال -باتنة.

ونظرا لخبرتكم في هذا المجال العلمي، يكون لنا الشرف الكبير أن تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب على أسئلة الإستبيان بكل دقة و موضوعية.

طلبي ورجائي منك أن تعطي بعض الدقائق من وقتك للإجابة على هذا الإستبيان .

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالب:

قارح هشام

الأستاذ المشرف:

طاهري عبد الغني.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

السن:

أقل من 20 سنة من 20 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ليسانس مهندس

تقني سامي ماجستير دراسات عليا

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج بدون أولاد متزوج بأولاد

مطلق أرمل

الخبرة المهنية:

من 1 إلى 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

إطارات سامية إطارات متوسطة أعوان التنفيذ

إطارات مسيرة أعوان التحكم

المحور الثاني : أجزاء الإمتبانه

الجزء الأول: ضغوط العمل:

ويهدف هذا الجزء إلى معرفة طبيعة ضغوط العمل، يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

التقييم				العبارة	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة			
				مسؤولياتي و صلاحياتي في العمل غير محددة	1	غموض الدور
				أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	2	
				أجد صعوبة في استيعاب مهام وواجبات عملي	3	
				أهداف العمل غامضة بالنسبة لي	4	صراع الدور
				أتلقي توجيهات وتعليمات متناقضة من الرؤساء	5	
				أتلقي تعليمات من أكثر من رئيس	6	
				تتعارض معتقداتي الخاصة مع بعض المهام	7	
				كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي	8	عبئ الدور
				الوقت المستغرق للعمل غير كافي لأداء مهامي	9	
				الأعمال المطلوبة مني أعتبرها صعبة وبعض الأحيان معقدة	10	
				وقت العمل لا يسمح بأداء كل ما أكلف به	11	
				أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية	12	ظروف العمل المادية
				ظروف العمل المادية جيدة مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، ..	13	
				أشعر أن عملي بحاجة إلى وسائل الأمن والسلامة	14	
				الأجر و الراتب الذي أحصل عليه ضعيف مقارنة بالوضع الاقتصادي	15	
				أجد صعوبة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل	16	العلاقات داخل محيط العمل
				علاقاتي جيدة مع الزملاء	17	
				علاقاتي جيدة مع الرؤساء	18	
				هناك ضعف في التنسيق بين الأفراد في الأقسام	19	
				ألقي دعما كاملا من الزملاء والرؤساء	20	

الجزء الثاني: السلوك الإبداعي:

ويهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى السلوك الإبداعي للعاملين داخل المؤسسة ، يرجى وضع (X) في المربع المناسب

التقييم					العبارة	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
					لدي رغبة كبيرة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة	01	حل المشكلات
					لدي القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل.	02	
					اخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها	03	
					أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل	04	
					أقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى إذا كان هناك احتمال عدم نجاحها.	05	قابلية التغيير
					أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور وجديد.	06	
					لأتأثر بالأفكار التقليدية وإنما أحاول أن أتميز في أداء عملي	07	
					لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	08	
					مستعد لتحمل نتائج ما أقوم به من أعمال وقرارات	09	روح المجازفة
					أفضل الأعمال الصعبة لأنها تحفزني لأداء أفضل.	10	
					أميل إلى مزاولة أعمال خارج نطاق تخصصي.	11	
					أعبر عن أفكاري و مقترحاتي بثقة	12	
					أهتم بالآراء المخالفة لأنها قد تكون بداية للوصول إلى فكرة جديدة.	13	سعة الإتصال
					لدي القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار التي أقدمها	14	
					استعين بعلاقاتي الشخصية في انجاز الأعمال المطلوبة	15	
					المناخ العمل داخل المؤسسة يساعد على الإبداع	16	تشجيع الإبداع
					يشجع الرؤساء العاملين على الإبداع	17	
					تقدم الإدارة حوافز ومكفئات تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين	18	

