جامعـــة يحي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التس
قسم علوم التسيير

أثر ضغوط العمل على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبان :
- حلوان حميد
- اسكندر الياس

إشراف الأستاذة :
- هبة قدندل

أعضاء لجنة المناقشة

	جامعة المدية		**رئيسا**
أ.قدندل هبة	جامعة المدية		**مشرفا ومقرارا**
	جامعة المدية		**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعـــة يحي فارس بالمديـــة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التس
قسم علوم التسيير

أثر ضغوط العمل على الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبان :
- حلوان حميد
- اسكندر الياس

إشراف الأستاذة :
- هبة قدندل

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر و عرفان

أول ما نبدأ به شكر رب العزة و السلام المؤمن الكريم الجليل شكرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على تتبعه فالحمد لله الذي أعاننا للوصول إلى هذه الدرجة.

ليس أكرم من هذه اللحظات نجدها لنسجل جزيل شكرنا وفائق تقديرنا لكل من وجهنا وشجعنا لإنجاز هذه المذكرة

ويشرفنا أن نتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذة الذي لم يتردد في الإشراف على هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة الذي له الفضل الكبير في هذا العمل .... ولا ننسى كل أساتذتنا ومعلمينا بجميع الأطوار...

جزآهم الله عنا كل الخير

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

أشكركم جميعا.

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي احتوتني في مراحل عمري بدون

كلل أو ملل، ولازالت تحتويني التي الجنة تحت أقدامها إلى منبع الحنان

التي بدعائها لا نضيع إلى أمي الحنونة.

سندي في هذه الحياة الذي أرشدني وعلمني الوفاء، ورمز

العطاء الذي أسأل الله تعالى أن أكوم سندا له في حياته، وسببا في

سعادته إلى أبي الغالي.

إلى كل إخوتي وأخواتي

الى الروح التي طالما ساندتني

وإلى رفيق دربي اسكندر إلياس التي شاركني في إعداد

هذه المذكرة



حميد

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الوالدين الغاليين

اللذان انتظرا هذه اللحظة بفارغ الصبر أطال الله في عمرهما

إلى سندي في هذه الحياة اخوتي واخواتي حفظهم الله

إلى كل العائلة الكريمة

إلى الذين لم يبخلوا علي بمساعدتهم ومساندتهم

إلى من شاء الله مؤاخاتهم من الاصدقاء

إلى شريكي في هذا العمل حميد

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.



الياس

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على مستوى الابداع الاداري لدى العاملين، حيث تم تحديد المتغير المستقل وهو ضغوط العمل بأنواعه ومصادره إلى ضغوط شخصية ومهنية، وضغوط ايجابية وسلبية، كما تم تحديد الابداع الاداري كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل، إما بالارتفاع أو بالانخفاض، وهذا حسب الادارة المنظمة لتلك الضغوط ومعرفة مصدرها وكيفية تحويلها إلى دافع داخلي محفز لتحسين الاداء الوطني وليس معرقل لسيرورة العمل.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الابداع الاداري، أداء العاملين، المنظمة.

Abstract:

This study aims to know the effect of work stress on the level of administrative creativity among employees, where the independent variable, which is the work pressure of all kinds and sources, was determined to personal and professional pressures, positive and negative pressures, and administrative creativity was also identified as a dependent variable affected by the independent variable, either by rise or fall, This is according to the organized management of these pressures, knowing their source and how to convert them into an internal motivation that stimulates the improvement of the national performance and not hindering the process of work.

Key words: work stress, administrative creativity, employee performance, organization.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	عناصر ضغوط العمل	12
2-1	أعراض ضغوط العمل	15
3-1	مصادر ضغوط العمل.....	19
4-1	نموذج التقدير المعرفي للضغوط لازورس وكوهين	20
5-1	نموذج سيزلاجي وولاس.....	21
6-1	نموذج kini chi –kreitner لضغوط العمل.....	22
7-1	نموذج جيسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل.....	23
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية-.....	53
2-3	الهيكل التنظيمي لمديرية ادارة الموارد البشرية	55
3-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	67
4-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	68
5-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	69
6-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي.....	70
7-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة.....	71

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	المقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الايجابية	17
1-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	58
2-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	59
3-3	اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	60
4-3	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ضغوط العمل مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	62
5-3	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الإبداع مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	63
6-3	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	64
7-3	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	65
8-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	66
9-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر 6	67
10-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	68
11-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي	69
12-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة	70
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ضغوط العمل.	72
14-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات بعد الضغوط الشخصية	72
15-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات بعد الضغوط التنظيمية.	74
16-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإبداع	75
17-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الإبداع على المستوى الفردي	76
18-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة	77

لعبارات بعد الإبداع على مستوى الجماعة
19-3 نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد ضغوط العمل (الضغوط الشخصية، الضغوط التنظيمية) على الإبداع 78
20-3 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية. 80
21-3 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية. 81

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
02	الاستبيان
03	مخرجات Spss

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر و عرفان	-
اهداء	-
الملخص	I
قائمة الاشكال والجداول	III
قائمة الملاحق	VII
الفهرس	IX
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الاطار النظري لضغوط العمل	
تمهيد	**08**
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	**09**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية ضغوط العمل	09
المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل	11
المطلب الثالث:آثار ضغوط العمل	13
المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل	**15**
المطلب الأول: أنواع وأعراض ضغوط العمل	15
المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل	18
المطلب الثالث: النظريات المفسرة لضغوط العمل	19
المبحث الثالث:كيفية التعامل مع ضغوط العمل	**24**
المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل	24
المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات ضغوط العمل	25
المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين	26
خلاصة	**28**
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للابداع الاداري	
تمهيد	**30**
المبحث الأول: عموميات حول الابداع الاداري	**31**
المطلب الأول مفهوم وأهمية الابداع الاداري	31
المطلب الثاني: مبادئ وعناصر الابداع الاداري	33
المطلب الثالث: مراحل الابداع الاداري	35
المبحث الثاني: الركائز الاساسية للإبداع الاداري	**37**
المطلب الأول: أنواع ومستويات الابداع الاداري	37
المطلب الثاني: مصادر الابداع الاداري	40
المطلب الثالث: نظريات الابداع الاداري	41
المبحث الثالث: عوامل الابداع الاداري	**43**
المطلب الأول: معوقات الابداع الإداري	43
المطلب الثاني: طرق وأساليب لزيادة الابداع	44

المطلب الثالث:علاقة الابداع بضغوط العمل..... 44
خلاصة..... 46
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية – فرع المدية
تمهيد **48**
المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية..... 49
المطلب الأول:المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية..... 49
المطلب الثاني: هياكل وفروع المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية..... 51
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية..... 53
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... 57
المطلب الأول: منهجية الدراسة..... 57
المطلب الثاني: صدق الإستبيان..... 60
المطلب الثالث: ثبات الإستبيان..... 64
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة..... 66
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة..... 66
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة..... 71
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية..... 78
خلاصة 82
خاتمة 84
قائمة المراجع..... 89
الملاحق..... -

مقدمة

إن تعدد العوامل البيئية منها المادية أو المعنوية جعلت الإنسان يتأثر بها، ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل في حدوث ضغوط العمل التي تجعل الفرد قلق وسريع الانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه، وبالتالي على صحته النفسية والجسدية، ويعد هذا النوع من الضغط ظاهرة من الظواهر الإنسانية الحديثة التي تتجلى في مضامين نفسية واقتصادية واجتماعية يسير جنبا إلى جنب مع الضغوط، وهذا السبب واضح هو أن الأفراد العاملين يتعرضون لدرجات مختلفة منه داخل المنظمة.

وعليه فان أهمية دراسة ضغوط العمل يعود إلى التأثير المباشر وغير المباشر إن كان بالإيجاب أو بالسلب على المنظمة وعلى العامل بشكل خاص فهو الركيزة الرئيسية والثمينة و المهمة في و المسبب الأول في نجاحها، فعدم الرشد في تسيير ضغوط العمل حسب دراسات الباحثين تشكل خسائر مادية ومعنوية، إذ يبرز في طيات هذه الخسائر المترتبة عنه عنصر هام ومهم في تطوير مهارات العامل وكذا رقي وازدهار المنظمة وهو السلوك الإبداعي والذي يعد البصمة التي تميز كل عامل عن غيرهو خسارته المادية و المعنوية على حد سواء للمنظمة و العامل على وجه الخصوص لأن الإبداع صفة تميزه.

حيث يعتبر الإبداع من المواضيع بالغة الأهمية والحداثة في العلوم الإدارية، ويعتبر الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير في المنظمات المعاصرة، فللإبداع دور هام في مصير المنظمة وتطورها، بحيث أن المنظمة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع بل وقد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، ويجعلها تتقدم على غيرها، فالمنظمات بشكل عام بحاجة لانتهاج مدخل الإبداع، نظرا لما تعانيه من تحديات اقتصادية وتقنية متسارعة.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن لضغوط العمل بأنواعها أن تؤثر على سلوك الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ ؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن اشتقاق **الأسئلة الفرعية** الآتية:

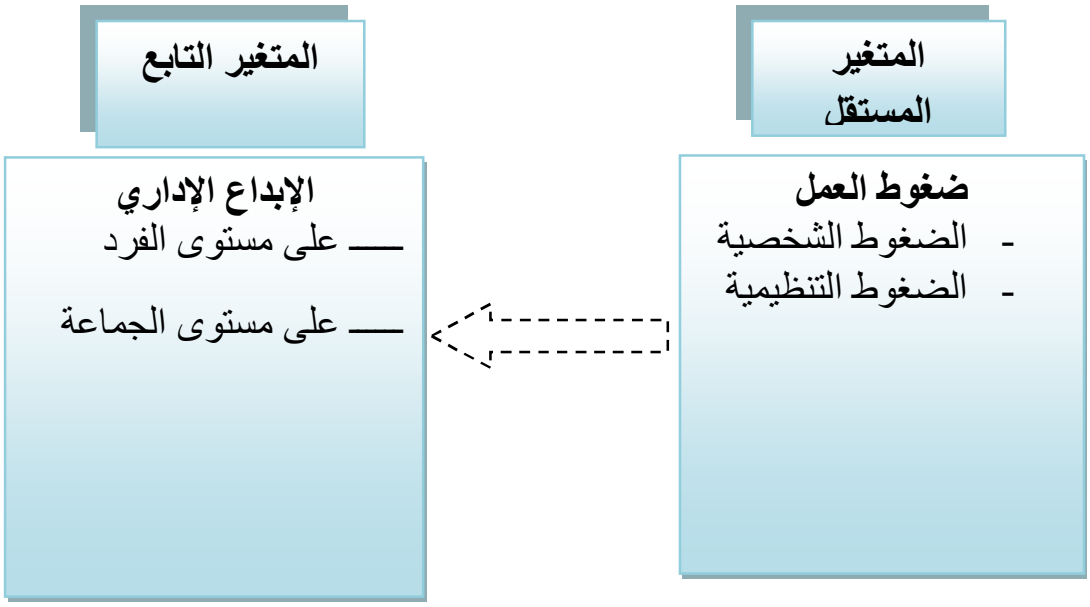
- ما مدى وجود ضغوط العمل بأنواعها لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما درجة وجود الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل و الإبداع الإداري ؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل على مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما أدرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا **الفرضيات** الآتية:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ فيها ضغوط عمل بكل أنواعها وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الإبداع الإداري متوفر وهذا بصورة فردية وكلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين ضغوط العمل و الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل بأنواعها على الإبداع الإداري لدى العينة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث (المستقل والتابع)، إذ أن المتغير المستقل هو ضغوط العمل ، أما المتغير التابع فهو الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على ما سبق.

أهمية وأهداف البحث: تتجلى أهمية وأهداف البحث في النقاط الآتية:

✓ محاولة معرفة مدى وجود ضغوط للعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ من قبل عينة الدراسة ؛

- ✓ معرفة ما إذا كان هناك تبني و فهم لسلوك الإبداع الإداري من قبل عينة الدراسة ؛
- ✓ محاولة توضيح أثر ضغوط العمل على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة من قبل عينة الدراسة ؛
- ✓ الأثر الكبير لضغوط العمل على السلوكيات الإيجابية في المنظمة، و منها سلوك الإبداع الإداري ، لذا سنحاول الربط بين هذين المتغيرين لمعرفة طبيعة التأثير من وجهة نطر عينة الدراسة.

أسباب اختيار موضوع البحث: إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين هذه الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (إدارة الأعمال)؛
- ✓ اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم وكذا مساهمته في تحقيق التميز؛
- ✓ محاولة توجيه ذهنيات مسيري المنظمات على أهمية الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من أثر واضح على سلوكيات العامل الشخصية و المهنية ؛
- ✓ الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

صعوبات الدراسة: تتجلى صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- ✓ أكبر صعوبة تعرض لها الطالبان هي أكثر صعوبة تعرض لها مختلف الطلبة، و هي ظروف الدراسة للموسم الحالي نتيجة تبعات الوباء، و التي كان لها تأثير كبير على سيرورة البحث من مختلف الجوانب الشخصية و التعليمية .
- ✓ قلة المراجع والدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف مكتبة الكلية نظراً للظروف الحالية.
- ✓ صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب الوباء و ما تبعه من العطل الاستثنائية للعمال، و الصرامة في إجراءات الدخول للمؤسسة، و عدم السماح لنا بتوزيع الاستبيانات شخصيا، بل تم توزيعها من تقديمها لعون الاستقبال و إعادة جمعها من عند نفس الشخص بعد حوالي أسبوع .

منهج وأدوات الدراسة:من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصوير الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

- أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

✓ **المسح المكتبي و الالكتروني خاصة:** والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

✓ **الإستبيان:** سنقوم بتصميم إستبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " spss " نقوم بمعالجة البيانات و كذا تحليلها للوصول إلى نتائج لها علاقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة: سيتم تقسيم حدود الدراسة إلى شقين:

✓ **حدود موضوعية:** سيتم التطرق إلى متغيرين فقط في البحث و الربط بينهما، و هما متغير ضغوط العمل كمتغير مستقل، و الإبداع الإداري كمتغير تابع.

✓ **حدود زمنية:** سيتم إعداد هذا البحث خلال السنة الجامعية 2020/2019.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع:

أولا: براهيمي عبد العالي، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2017/2016

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، كما تم اسقاط الجانب التطبيقي في مؤسسة الضرائب بالوادي، واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم عدة أدوات منها المقابلة الشخصية وتوزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة، وفي ختام هذه الدراسة توصل إلى أن ضغوط العمل لها أثر على أداء العاملين في المؤسسة توصلت هذه الدراسة:

- تبين من نتائج الاستبيان أن ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة تمثل جزء هام من معوقات الأداء بالنسبة للعامل ويمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة.
- تبين أن علاقة ضغوط العمل بالأداء إيجابية من حيث مستوى تقييم الأجور والمكافآت، وهذا ما يعطي للعامل حافز مما يجعله يقدم أكثر عمل للمؤسسة.
- تبين أن هناك سوء التسيير بين إدارة المستخدمين والمصالح الإدارية الأخرى وعدم التنسيق فيما بينهم وهذا ما يولد ضغوط عمل ونظام أجور ومكافئات غير عادلة.

ثانيا: عنان الجعبري، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجيستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا، والذي لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظهرها وعلاقتها المختلفة وإنما ايضا على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع. وذلك من خلال مدى معرفة موظفي شركة كهرباء الخليل بما يتعلق بالإبداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي، حيث قام الباحث باعداد استبانة تتكون من 54 سؤال، وتوصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

- إن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبير جدا بنسبة80.05%
- إن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الابداع الاداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61.9%
- أن دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة 58%

ثالثا: أسماء نعوم، أثر ضغوط العمل على السلوك الابداعي لدى العاملين، مذكرة لاستكمال شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ضغوط العمل على السلوك الابداعي لدى العاملين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة جمع البيانات اختيرات عينة من عمال مؤسسة رغوة الجنوب تقرت حيث وزعوا 130 استبيان على عمال المؤسسة واسترجع منها 86 اتبيان حيث خضعت هذه الاستيانات إلى التحليل وفق البرنامج الاحصائي spss نسخة 22 للقيام باستقصاء النتائج وتحليلها للوصول إلى هذا الاثر، وانطلقت الدراسة من الفرضية التي تبين أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي للعاملين في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ضرورة اهتمام ادارة المؤسسة بالمصادر الاساسية التي كان لها دور رئيسي في ضغوط العمل، ومحاولة السيطرة على هذه الضغوط والسهر على الحد منها.
- تشجيع العمال على اظهار سلوكهم الابداعي من خلال منحهم فرص لإبراز قدراتهم والإدلاء بآرائهم وخلق جو محفز على ذلك.

كتعقيب على الدراسات السابقة يمكن القول أن التشابه لابد و أن يكون بين كل الدارسات التي تتطرق لنفس المتغيرات، و هذا التشابه قد يكون في الخطة أو المنهجية أو حتى في الربط بين المتغيرات، أما الاختلاف فهو أكيد بين كل دراسة و أخرى فيما يخص النتائج

المتوصل إليها من خلال الجزء التطبيقي كون عينة الدراسة تختلف من بحث لأخر من خلال خصائصها الشخصية و الوظيفية ، و حتى آراءها حول أسئلة و محاور الاستبيان

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، و هذا بعد أن نقوم بإعداد مقدمة للموضوع تشتمل كل العناصر المنهجية المتعارف عليها .

- الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل مقسما إلى ثلاث مباحث، الأول ماهية ضغوط العمل، والثاني أساسيات حول ضغوط العمل، أما الثالث كيفية التعامل مع ضغوط العمل.
- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري مقسما إلى ثلاث مباحث، الأول عموميات حول الإبداع الإداري، والثاني الركائز الأساسية للإبداع الإداري، أما الثالث عوامل الإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المنظمات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ــ فرع المديةــ واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول الكلية، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:

الاطار الفكري لضغوط العمل

تمهيد

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة، بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق وسهل الاستثارة والانفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية والجسدية، في هذا المبحث سنلقي الضوء على ماهية ضغوط العمل في المؤسسة ونتطرق فيه الى مفهوم ضغوط العمل وأنواعه ولذالك الأسباب والمصادر المؤدية لظهور مثل هاته الضغوط في ميدان العمل

ومن هذا الطرح سنتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- **المبحث الأول:** ماهية ضغوط العمل
- **المبحث الثاني:** أساسيات ضغوط العمل
- **المبحث الثالث:**كيفية التعامل مع ضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

لقد تزايدت الضغوط في عصرنا الحالي حتى إن البعض يطلقون عليه اسم عصر الضغوط، نظرا للتغيرات السريعة التي تحدث في المجال الصناعي، الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي، ونظرا للتداخل الذي أصبح بين مسببات العمل الشخصية والوظيفية معا.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ضغوط العمل

أولا: تعريف ضغوط العمل وخصائصه

نظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الاساسية اهتمام العديد من رجال الفكر الاداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم من شخص لأخر كل حسب تخصصه ومجال عمله.

ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية:

- تعريف ضغوط العمل لغة: تعود كلمة ضغوط stress لغويا إلى الكلمة اللاتينية stringer وتعني ضيق شدة.
- تعريف ضغوط العمل اصطلاحا: فقد تعددت تعاريفها ولم يتفق جميع الباحثون على تعريف واحد لها، يعود السبب في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد، وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد، حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف إيجابية.
- عرف ضغط العمل على أنه الاستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عند انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.
- وعرف بأنه الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة.[1]
- يمكن النظر إلى الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها.[2]

---

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008، ص106،107.

[2] أحمد ماهر ، **كيفية التعامل مع وإدارة الضغوط**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة،، مصر، 2008، ص10.

- هي التأثيرات الداخلية لدى الحاكم الإداري والناجمة عن التفاعل بين العوامل التنظيمية والاجتماعية والمكونات الشخصية له والتي تؤدي إلى اضطرابات صحية ونفسية وفكرية وسلوكية مما يؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لمهماته.
- هي استجابات جسمية ونفسية وسلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها.[1]

ونستنتج مما سبق أن ردود فعل تحدث خللا أما أن يكون وظيفيا أو يكون متعلق بالنفسية الفردية، وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية أو خارجية مرتبطة ببيئة العمل، والتي يمكن أن تترك اثار سلبية أو ايجابية على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها.

ومن خصائص ضغوط العمل: [2]

1. إن ضغوط العمل منتشرة دائما وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر، فازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، تغيير مواعيد دوريات العمل، تكاثر الواجبات وتعاظم المستويات، زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية...
2. تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة فقد تكون دافعة لإبادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه أثارا إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة أو خطيرة.
3. يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطوها لها، فكثرة العمل تعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياب فرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدر للطاقة والنشاط عند الآخرين.

[1] خالد عيادة عليمات ، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015، ص49،23.
[2] ناجي سميرة، **أثر ضغوط العمل على الـأداء الوظيفي**، أطروحة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2018،2019، ص6.

ثانيا: أهمية ضغوط العمل

يمكن إبراز أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي: [1]

- حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ، ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم، ووفقا لما هو مخطط وموضع بالبرامج التنفيذية.
- حماية المنفذين من عشوائية القرار، ومن ارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية، وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة عمل المنظمة ،وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية البناءة، وبما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (عليا، وسطى، تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة وبتلافي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذ القرار.
- زيادة العمر الانتاجي لمتخذي القرار وبالتالي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأموال التي استثمرت وأنفقت على تدريبهم وإعدادهم وإكسابهم الخبرات والمهارات خلال عمرهم الوظيفي.
- تقليل المنفق على العلاج الصحي سواء النفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط الادارية المدمرة المؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي.

[1] أبو قاسم حمدي و الرايس مراد، **مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، ملتقى حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال، جامعة 20أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 19 جانفي2014.

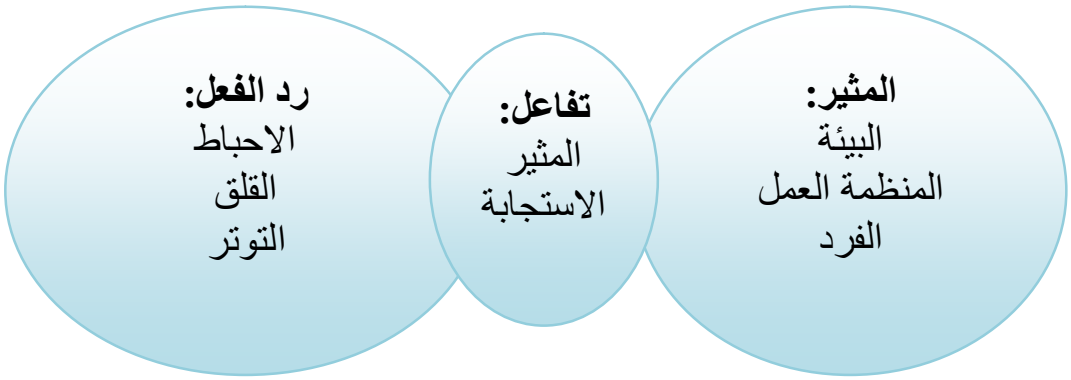
- تجنيب المنظمة تكاليف اتخاذ القرار الإداري غير السليم، وكذا تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط إداري مدمر .

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل وفيما يلي شرح هذه العناصر:

- **عنصر المثير:** هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالمورد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.
- **عنصر الاستجابة:** هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.
- **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالمورد البشري، و الشكل التالي سيوضح العلاقة بين هاته العناصر:

الشكل رقم (1-1): عناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع،2008، ص112.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل، هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية، ويمكن توضيحهما كمايلي:

- **عنصر الإدراك:** يتمثل في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد فمن خلال عملية الادراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

- **عنصر الفروق الفردية:** تتمثل في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة، فقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها، والسيطرة عليها.[1]

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

يمكن تصنيف آثار ضغوط العمل كما يلي :

أولا: آثار ضغوط العمل السلبية

هنالك عدة طرق لتصنيف آثار ضغوط العمل السلبية إلا اننا سنتناول ثلاثة منها وهي عواقب سلوكية وصحية وعواقب تنظيمية، و سيتم شرحها فيما يلي : [2]

- **العواقب السلوكية:** عندما يتجاوز ضغط المستويات العادية أو المألوفة تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق والإحباط والنزعة العدوانية واللامبالاة والملل والاكتئاب والإرهاق والسلوك المنفر والتوتر العصبي. ومن الانماط السلوكية التي أثارت اهتماما متزايدا في الاوساط الاكاديمية والإدارية والتي لها ارتباط بالضغط هي ادمان الكحول والمخدرات.
- **العواقب الصحية:** يتزايد حجم الدراسات والبحوث التي تشير الى وجود علاقة بين ضغوط العمل والمشاكل والاضطرابات الصحية، وقد دفعت تلك الابحاث بعض الباحثين الى القول بأن أكثر من 50%من الامراض التي تصيب الفرد مثل العرق وجفاف الفم والرعشة والصداع المزمن وارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم وسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وغيرها أسباب ترتبط بضغوط العمل.
- **العواقب التنظيمية:** كما أن الضغط له تأثير قوي على الجسم والحالة النفسية للفرد فمن المتوقع أن يؤثر الضغط أيضا على سلوك الفرد في عمله.

وقد توصلت الابحاث الى نتيجة مؤداها أن التعرض لضغط العمل الحاد والمستمر له تأثير قوي على أنماط متعددة من السلوك التنظيمي أهمها:

- الضغط والأداء.
- الضغط وترك العمل والغياب.
- العدوانية والتخريب

ثانيا: الآثار ضغوط العمل الايجابية

ان العديد من المنظمات لم يكن جميعها ينظر الى ضغوط العمل على انها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معا ولكن الحقيقة غير ذلك اذ ان لضغوط

[1] إيمان رزاق بعرة ، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين**، مذكرة نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2012،2013، ص3 ـــ 4.

[2] خالد عيادة عليمات، مرجع سبق ذكره، ص83،84.

العمل اثار ايجابية ايضا مرغوبا فيها الى جانب اثارها السلبية غير المرغوب فيها ومن الآثار الايجابية: [1]

- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ينظر الفرد في عمله بتميز.
- التركيز على نتائج العمل.
- النوم بشكل مريح.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة والحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.

[1] خالد عيادة عليمات، ، مرجع سبق ذكره، ص85،86

المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل

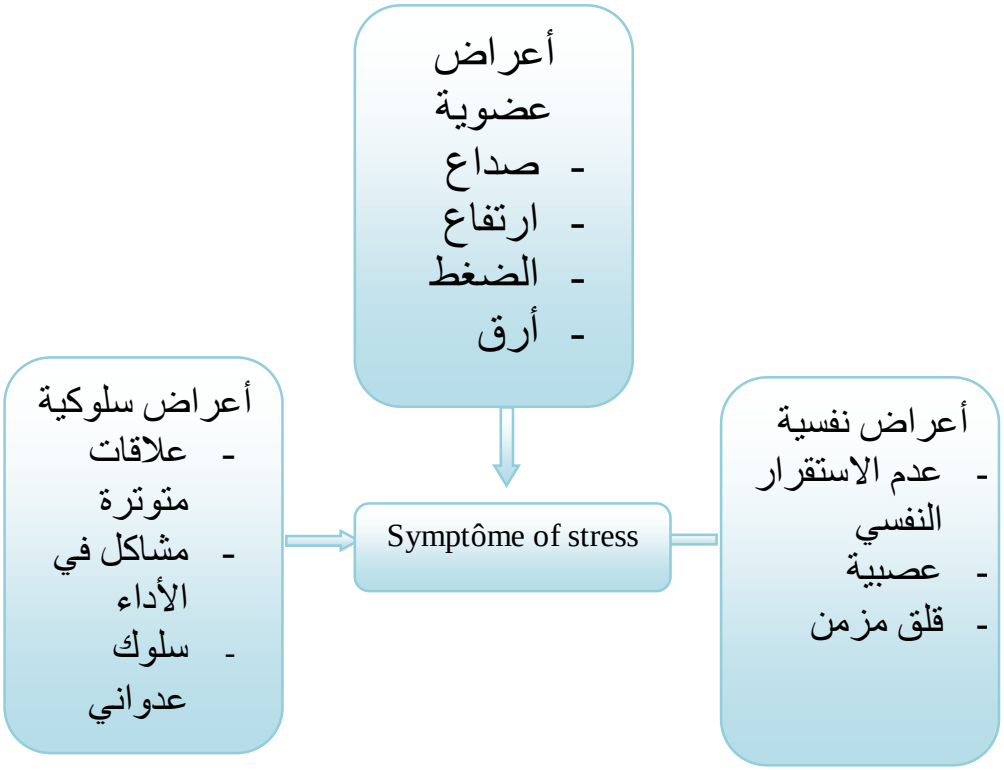
بعدما تطرقنا في المبحث الأول ماهية ضغوط العمل سنتطرق في هذا المبحث إلى أنواع وأعراض ضغوط العمل ومصادره ونظرياته، و هذا لتعميق الفهم لمتغير ضغوط العمل من الجانب النظري له .

المطلب الأول: أعراض وأنواع ضغوط العمل

أولا: أعراض ضغوط العمل

ويعني ما تقدم أن الضغط داخل بيئة العمل يظهر نفسه في صورة ثلاث أعراض رئيسية هي:

الشكل رقم(1-2): أعراض ضغوط العمل



المصدر: فهيمة حمدي، **أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري**، مذكرة نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر،2013 ـــ 2014، ص 44.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل

تنقسم أنواع الضغوط إلى تسع مجموعات حسب مسبباتها وهي كالتالي: [1]

- **ضغوط ناتجة عن الأدوار:**
  - عدم وضوح الدور للموظف والآخرين.
  - تعدد وتضارب الأدوار.
  - عدم التأييد من جانب الإدارة.
- **ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل:**
  - عدم ملائمة طبيعة العمل.
  - عدم ملائمة مكان العمل.
  - الصراع على الحوافز والترقيات.
- **ضغوط ناتجة عن العلاقات:**
  - مع الرؤساء.
  - مع المرؤوسين.
  - مع الزملاء في العمل.
- **ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي:**
  - عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات.
  - عدم التوازن في توزيع السلطات.
  - غياب المشاركة.

  و يمكن إضافة ما يلي : [2]

- **ضغوط ناتجة عن التغيير:**
  - على المستوى التنظيمي.
  - على مستوى الفرد.
- **ضغوط الوقت:**
  - الاجتماعات والزيارات غير المخططة الفاشلة.
  - البريد.
  - غياب الرئيس المباشر.
- **ضغوط خارجية:**
  - الرأي العام والإعلام.

[1] عبد الفتاح محمود أحمد، **الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 14 – 15-

[2] عبد الفتاح محمود أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص17.

- تعدد أجهزة الرقابة.
- العادات والتقاليد.

- **ضغوط رقابية:**
  - عدم وضوح المعايير الرقابية.
  - عدم موضوعية المعايير الرقابية.
  - الرقابة المشددة والمطولة.
- **ضغوط شخصية:**
  - الأسرة ومتطلباتها.
  - العلاقات الاجتماعية.
  - شخصية الفرد.

ويوجد أنواع أخرى: [1]

- **الضغوط الايجابية:** يساعد المرء على الابداع وتنمية الثقة بالنفس هذا الضغط يعد حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل.
- **الضغوط السلبية:** يعد صورة مدمرة للضغوط ويؤدي إلى اختلال وظيفي حيث يؤثر في حالة المرء الجسدية والنفسية مما يؤدي الى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية الامر الذي يؤدي ضعف في الأداء.

الجدول رقم (1 - 1) : المقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الايجابية

الضغوط الايجابية	الضغوط السلبية
تمنح دافعا للعمل	تسبب انخفاضا في الروح المعنوية
تساعد الى التفكير	تولد ارتباك
تحافظ على التركيز على النتائج	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدي	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
تحافظ على التركيز على العمل	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقطعه ويشوش عليه
القدرة على التعبير والانفعالات والمشاعر	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
تمنح الشعور بالانجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف
التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم بالمستقبل

المصدر : فراس حاج محمد ،مرجع سبق ذكره ، ص 34.

[1] فراس حاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

تنقسم مصادر ضغوط العمل إلى مصادر الفرد ومصادر المنظمة [1].

أولا: مصادر الفرد

- **الخصائص الفردية:**
  - نمط الشخصية.
  - القلق.
  - عدم التسامح في حالة وجود الغموض.
  - المرونة الزائدة أو التشدد المفرط.
  - الانطواء أو الانبساط الزائد.
- **التوقعات:**
  - مهام الوظيفة.
  - الترقية العالية أو الإنزال من المرتبة أو الدرجة الحالية.
  - الازمات التي تحصل في منتصف حياة الإنسان العملية.
  - الميل إلى الإهمال.
  - عدم تلبية الأهداف غير المتوقعة.
  - عدم الأمان الوظيفي.

ثانيا: مصادر المنظمة

- **الضغوط التنظيمية:** وتشمل: [2]
  - كمية البيروقراطية والروتين في المؤسسة.
  - التغيير في المنظمة.
  - المستوى المرتفع من التكنولوجيا.
  - صناعة الخدمات.
  - المناخ السائد في المنظمة.
- **ضغوط المهنة:** وتشمل:
  - الظروف الفيزيقية في بيئة العمل وتضم: قذارة المكان، الآلات المتهالكة، الإضاءة الضعيفة، التهوية السيئة، درجات الحرارة المتطرفة، الزحام، نقص الخصوصية، المناخ ملوث.
  - كمية العمل.
  - التغير في نمط العمل.
  - عبء العمل الزائد.

---

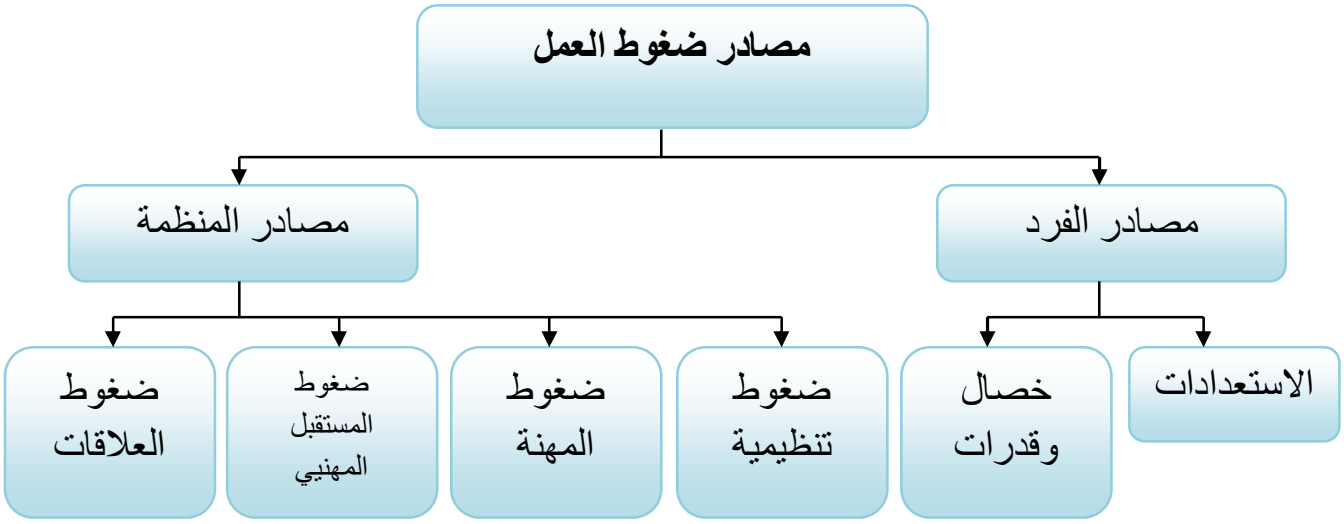
[1] جمعة سيد يوسف، **إدارة ضغوط العمل، نموذج التدريب والممارسة**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص21

[2] جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص22 - 23.

- ضغوط العمل.

- **ضغوط المستقبل المهني:** وتشمل:
  - صراع الدور وغموضه.
  - عدم الكفاءة المدركة في التطور المهني.
  - النقص في وضوح الأهداف.
  - الرئيس مدمن العمل.
  - نقص أعداد العاملين.
- **ضغوط العلاقة في مجال العمل:** وتشمل:
  - المشكلات مع المشرفين.
  - المشكلات مع المساعدين.
  - الصراع مع الزملاء.
  - العجز عن تطوير علاقات اجتماعية مرضية في العمل.
  - نقص المساندة الاجتماعية.[1]

الشكل رقم(1-3): مصادر ضغوط العمل



المصدر: جمعة سيد يوسف،مرجع سبق ذكره، ص10.

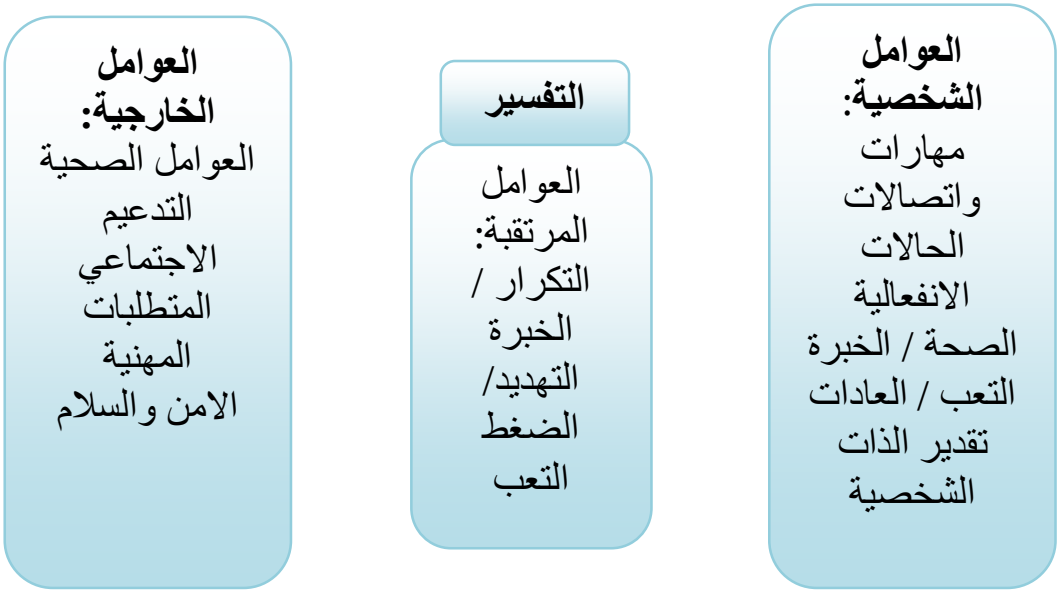
المطلب الثالث: النظريات المفسرة لضغوط العمل

لقد تعددت وتنوعت النظريات المفسرة لظاهرة الضغط في العمل حيث قدم الباحث ومجموعة من النظريات والنماذج تتمثل فيما يلي:

[1] جمعة سيد يوسف، ، مرجع سبق ذكره، ص37.

1. **نظرية Hans selys:** قدم"selye" هذه النظرية سنة 1936، حيث أطلق عليها اسم متلازمة التوافق العام أو متلازمة التكيف العام، وكان متأثرا بفكرة أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية، فتفرض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وقد حدد" selye "ثلاث مراحل يمر بها الفرد في استجابته للضغوط ويدرك "سيلي" أنه تتحدد شدة الاستجابة للضغوط عن طريق العوامل الوسيطة، كما تعتمد نوعية الاستجابة على نوع عملية التكيف، ويضيف أن التهديد أو التغلب على المشكلات يعتمد على النشاط المعرفي للتقييم، ولكل تقييم نمط معين من الاستجابة.
2. **نظرية التقدير المعرفي لازروس lazarus:** [1] تشير هذه النظرية إلى أن تعرض الفرد للضغوط يعتمد على تقدير الشخص للموقف، وإحساسه بإشارات مؤلمة واعتقاده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف، ومع أن النظرية تركز على تأثير العوامل البيئية والذاتية على حد سواء، إلا أن النظرية تركز على العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنه كلما تغيرت تقديرات الافراد تغيرت معها عمليات تحملهم وأفعالهم وانفعالاتهم.

الشكل رقم (1-4): نموذج التقدير المعرفي للضغوط لازورس وكوهين



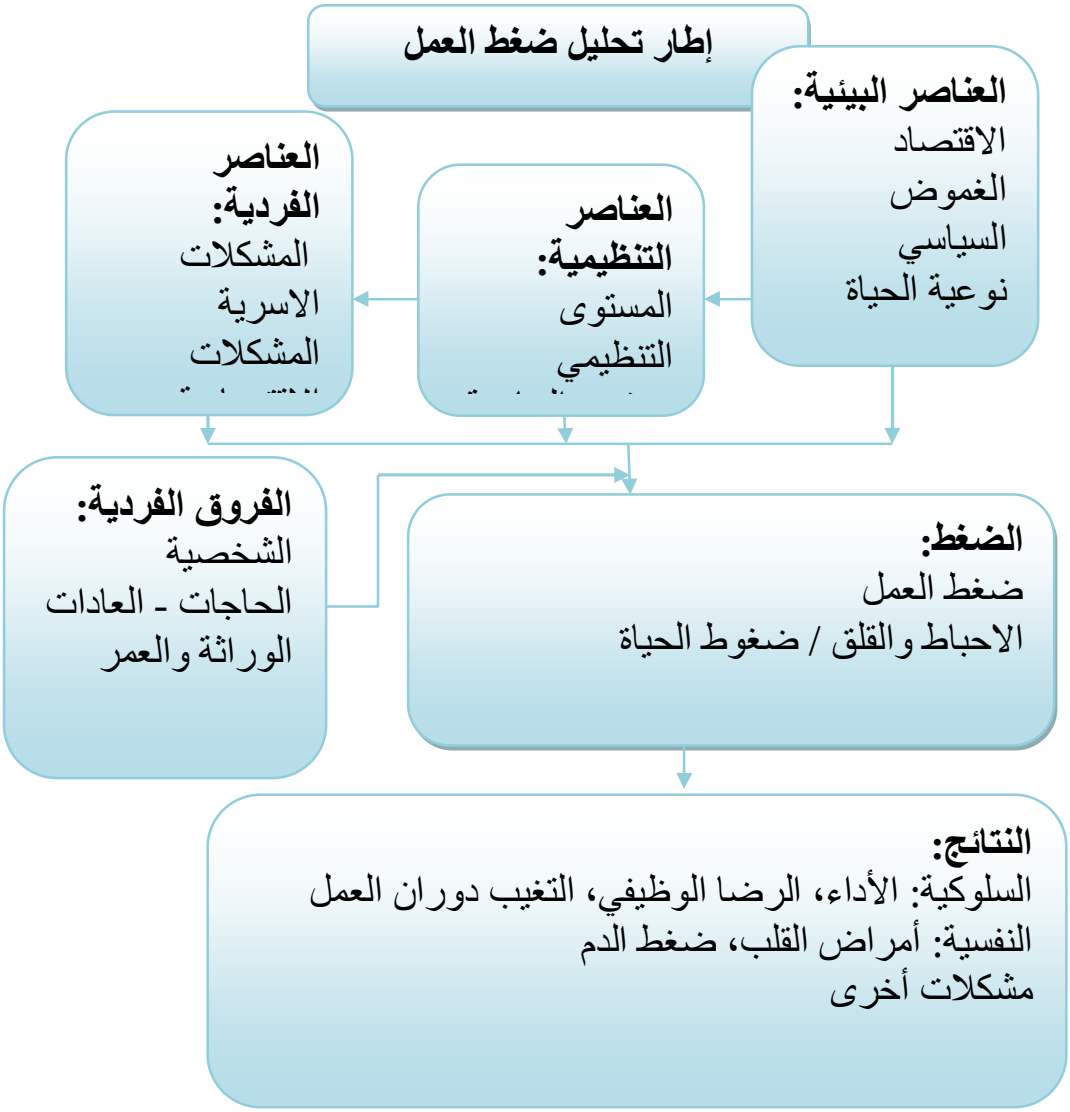
المصدر: أمال برقاش ، مرجع سبق ذكره،ص54.

3. **نظرية سزلاجي و والاس:** الضغوط على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا، أو عضويا لدى الفرد نتيجة لمجموعة من العوامل البيئية الخارجية أو داخل المنظمة والتي يعمل بها الفرد ذاته، كما تباينت وجهات النظر حول مصادر الضغوط، منها تنظيمية تنتج عن صراع الدور، أي تعارض العمل مع رغبة الفرد ومهاراته، أما غموض الدور

[1] أمال برقاش ،مرجع سبق ذكر ،ص53 .

فهو عدم معرفة الفرد ما هو متوقع منه، أو الأهداف المستوجب عليه تحقيقها، أما بالنسبة لعبء الدور فيتمثل بقيام الفرد بمهام متعددة تفوق قدراته فرغم تباين حدة الضغوط من فرد لآخر إلا أن هذه الضغوط الناجمة عن هذه المصادر ترتب آثار سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين الذين تعرضوا لهذه الضغوط، كما أنها ترتب أثار سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها العامل.[1]

الشكل رقم (1-5): نموذج سيزلاجي وولاس

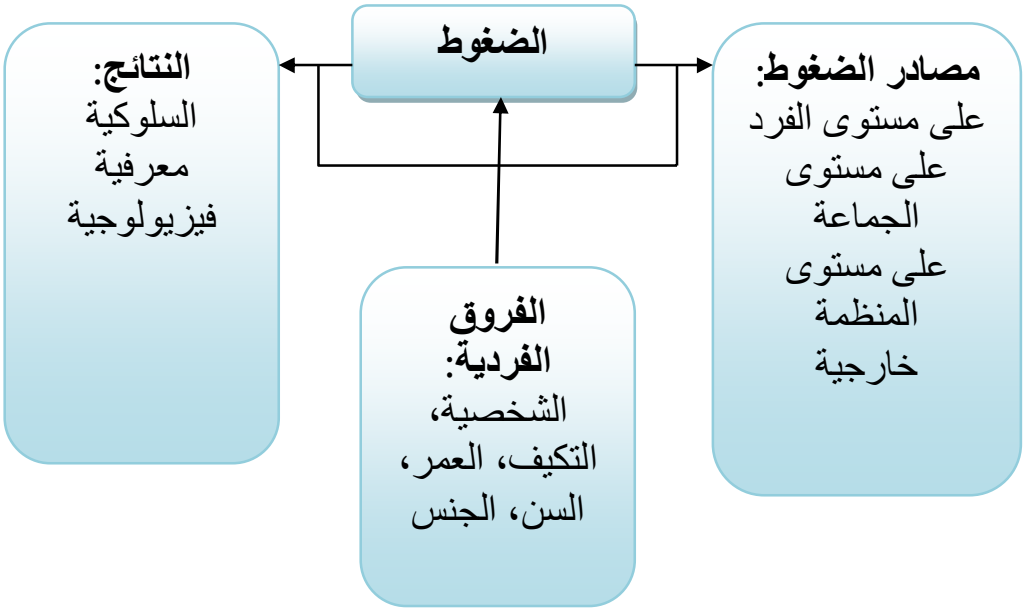


المصدر: برقاش أمال، مرجع سبق ذكره،ص55

[1] أمال برقاش ،مرجع سبق ذكره،ص54

4. نظرية **kini chi krettner:** وقد اعتمد في بناء نموذجهما على النموذج الذي طوره t mateson lvancevich في عام 1979 هذا النموذج يوضح مسببات الضغوط التنظيمية والمسببات الخارجية. وهناك فروق فردية تؤثر على إدراك الفرد بمصادر الضغوط وبالتالي مستوى الضغوط ونتائجها.
ويمكن توضيح هذه النظرية في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (1-6): نموذج kini chi –kreitner لضغوط العمل



المصدر: فهيمة حمدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

5. **نموذج gibson ivancevich and donnelly:** يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط، ويشير النموذج على دور الفروق الفردية (معرفية/عاطفية/ديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها، ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينهما.[2]

[1] فهيمة حمدي ، مرجع سبق ذكره،ص56
[2] أمال برقاش ، مرجع سبق ذكره، ص56

الشكل رقم (1-7): نموذج جيسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



المصدر: برقاش أمال، مرجع سبق ذكره،ص59.

المبحث الثالث: كيفية التعامل مع ضغوط العمل

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة حيث تترك آثارها على المنظمة والفرد، لذا على المنظمة والفرد تبني أساليب واستراتيجيات لكي تتعامل مع هذه الضغوط لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى آثار واستراتيجيات وعلاقة ضغوط العمل وأداء العاملين.

المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل

تعتبر الضغوط بمثابة استجابة غير محددة لأي مطالب تقع على الفرد حيث تمر هذه الضغوط بأربع مراحل تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة التعرض للضغوط:** يطلق عليها البعض مرحلة الانذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود خطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى الى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:
  - زيادة ضربات القلب.
  - توتر الأعصاب.
  - الضحك الهستيري.
  - سوء استغلال الوقت.
  - التعرض للحوادث.
  - الحساسية للنقد.
- **مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط:** تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغييرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغييرات، وبأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة التغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط.
- **مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة عالج آثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.[1]

[1] فراس حاج محمد، **أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي**، رسالة مقدمة نيل شهادة الماجيستر، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص19.

- **مرحلة التعب والإنهاك:** ينتقل الفرد في هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار ومن أهمها: [1]
  - الاستياء من جو العمل.
  - انخفاض معدلات الانجاز.
  - التفكير في ترك الوظيفة.
  - الاصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية واللامبالاة والاكتئاب.
  - الاصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة والسكري وارتفاع ضغط الدم.

المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

يقصد باستراتيجيات ضغوط العمل مجموعة الاساليب والطرق التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل بها.

وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب، بدراسة العديد من السبل والطرق من أجل التصدي لآثار ضغوط العمل حيث تفاوتت هذه الطرق في بساطتها وتعقيدها وواقعيتها، لأن ضغوط العمل مثل المرض كلما اكتشف مبكرا كان علاجه أسهل، وان اختيار الطريقة الأفضل لتعامل مع ضغوط العمل تتوقف أولا وأخيرا على المرحلة التي بلغتها من حيث شدتها ومدى تطورها، وذلك لأن المستويات العالية أو المتدنية من التوتر والقلق والتي تستمر فترات طويلة من الزمن تؤدي الى انخفاض مستوى الاداء وتتطلب من ادارة الموارد البشرية التصرف واتخاذ اجراءات بشأنها وبالطبع لن تكون ادارة الموارد البشرية مهمة كثيرا بمستويات التوتر المتوسطة وذلك لأن التوتر في هذه المستويات مفيد ويؤدي الى حسن الأداء.[2]

ويوجد وسائل وطرق عديدة يستطيع الانسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها ومن أهمها:

1. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الاشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي والركض والسباحة...هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.
- الاسترخاء: ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإقفال العينين وسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.

[1] فراس حاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص19.
[2] نفس المرجع السابق، ص92.

- التأمل: وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفريغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي.
- الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتحقيق الضغوط التي يواجهها الناس.
- ضبط السلوك ذاتيا: وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه.
- إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له أنه انسان فاشل[1].
- شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

2. استراتيجيات التعامل مع الضغوط التنظيمية في المنظمة:

طالما أن العمل يشكل جزءا مهما من حياتنا فإنه من الطبيعي تناول دور المنظمة في التقليل من ضغوط العمل ويتم ذلك من خلال:

- الاهتمام بالاختيار والتعيين لتحقيق التوافق المهني على جميع المستويات.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية للارتقاء بمهارات الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي زيادة فعاليتهم في التعامل مع مواقف العمل.
- إعادة تصميم بعض الوظائف وزيادة أثرها ما يؤدي ذلك إلى زيادة استقلالية الأفراد في انجاز مهامهم وبالتالي تخفيض مستوى المعاناة من الضغوط.
- التأكد من أن عمليات التقييم والمكافآت تنفذ بشكل عادل بين الجميع.
- التعامل مع الأفراد على أساس أن لديهم القدرة على التفكير وباستطاعتهم المساهمة فكريا لصالح الجماعات التي ينتمون إليها.
- توفر التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم في تقليل الخسائر البشرية للمنظمة في أوقات الأزمات والصراعات.[2]

المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بأداء العاملين

لإلقاء الضوء على ضغوط العمل وأثرها على الأداء لابد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء وقد دلت الدراسات على اختلاف وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي: [3]

[1] فهيمة حمدي، مرجع سبق ذكره، ص18،19

[2] فهيمة حمدي، مرجع سبق ذكره، ص20.

[3] عبد العالي براهيمي ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2016،2017، ص 14 .

- بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق لسلوك الإنساني وينعكس سلبا على النتائج والحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة لتغلب على هذه الضغوط.
- يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة ايجابية ويمثل نوعا من التحدي لسلوك الانساني وتعتبر مشاكل العمر وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني انماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل.

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد يجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.

- الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتيا بعقد مع المنطقة التي يعمل بها فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنطقة وانجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض اصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد يساعده على انجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.
- الاتجاه الرابع يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف(u) بين الضغوط والأداء وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد، ووجد مستوى عل من الضغوط سوف يؤدي لامتصاص قدرات الأفراد في محاولة مكافحته وبالتالي استنفاذ هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل.

لذلك يفترض أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.[1]

[1] عبد العالي براهيمي ، مرجع سبق ذكره، ص15.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح أن ضغوط العمل هي مثيرات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالحياة الشخصية والعملية للأداء ولها أنواع متعددة ومختلفة، وتمر بمراحل رئيسية وهي الإنذار، المقاومة، الإنهاك، كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي الى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر فردية وأخرى تنظيمية، وهذه الضغوط بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل وقد نتج عنها آثار سلبية وآثار ايجابية وهذه الاخيرة قد تكون مرغوبة للأداء وللمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط يمكن للمؤسسة التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال طريقة تعاملها اتجاهها كما توجد عدة اساليب واستراتيجيات تستخدمها المؤسسة للتقليل من هذه الآثار.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي للإبداع الاداري

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الابداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الاعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمرا في غاية الأهمية، وذلك باعتباره من الادوار المهمة في العمل الاداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الاداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الامثل.

وللتعمق أكثر فقد تطرقنا في هذا الفصل الذي يتضمن ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** عموميات حول الإبداع الإداري
- **المبحث الثاني:** الركائز الأساسية للإبداع الاداري
- **المبحث الثالث:** عوامل الإبداع الإداري

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع الاداري

يعتبر الإبداع من الأمور العامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الابداع والحث عليه في مقدمة الاهداف .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع الاداري

أولا: تعريف الإبداع الإداري

لقد تعددت تعاريف الإبداع واختلفت باختلاف أفكار الباحثين، و من هذه التعاريف ما يلي:

- هو سلسلة من الاستنارات، والاستنارة هي فكرة ذكية تأتي للدماغ فجأة ودون استئذان وجميعنا خبر هذه الظاهرة، إذ نكون مشغولين في حل مشكلة ثم نتوقف لأخذ راحة، وننشغل في أمور أخرى وفجأة تضرب فكرة ذكية رأسنا وتكون حلا للمشكلة. بمعنى أنك تتعرض لمشكلة فتقوم بحلها بالأساليب التقليدية، وضمن مراحل الحلول التقليدية تأتي وبشكل فجائي استنارات لتضيف أفكار ذكية في حل هذه المشكلة.[1]
- هو القدرة على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الرافضة للتفكير المحافظ وهو عملية توليد الافكار التي تخلق الاتصالات المثيرة للاهتمام. وهو ايضا التشوق لتحقيق كل ما هو جديد، والإيمان بإمكانية تحسين الوضع الراهن وأن دورنا هو تغيير الامور لكي تصبح أفضل.[2]
- يعتبر من الانشطة والجهود الشاملة التي تهدف الى اضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المنظمة والمنظمة والعاملين بها، ويأتي دور الإدارة في تنمية الجهود الابداعية ودعمها لتخلق من الأفكار الإبداعية نتاجات حقيقية تنعكس على أداء المنظمة وإنتاجيتها.[3]
- هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، فمتى اوجد الإنسان شيئا جديدا غير موجود سابقا يطلق على هذا الانسان مبدعا. أيضا متى أوجد طرق جديدة وأساليب جديدة أو تقنيات جديدة لحل مشكلة قائمة يطلق على هذا الإنسان مبدعا، أيضا متى أنتج الانسان شيئا بصورة أفضل من السابق يطلق على هذا الإنسان مبدعا، أيضا متى اوجد الانسان افكار جديدة ومفيدة ومقبولة اجتماعيا وقابلة للتنفيذ يطلق على هذا الانسان مبدعا.[4]

---

[1] عمر محمد فؤاد أبو الرب، **منهج الإبداع**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2016،ص07.
[2] ريتشارد فرانش، **الإبداع في إدارة الأعمال**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2014، ص6.
[3] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص28.
[4] عبد الله عمر الكاف، **مهارات الإبداع والابتكار**، مكتبة القانون والاقتصاد، السعودية، 2013، ص20.

- انشاء شيء على غير مثال سابق هذا ابسط التعريفات وأيسرها وأكثر شمولية، لأنه يميز بين الابداع وبين غيره من العمليات التفكيرية كالخلق والتجديد.[1]

ونستنتج مما سبق أن الابداع هو مجمل القدرات التي تؤهل الفرد لإنتاج فكرة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو ايجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية مقارنة مع المتنافسين.

ومن خصائص الابداع الاداري:

تتصف العملية الابداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي: [2]

- الابداع قدرة عقلية حبا الله الإنسان بها ويمكن تنميتها بالتدريب.
- يتكون الابداع على عناصر عقلية ومعرفية وجدانية تؤدي اليه.
- يعد الابداع ارقى أنواع التفكير الانساني ويقود الى التقدم والتطور.
- يبدأ الإبداع من الفرد وينتهي بالمجتمع الذي يحكم على الناتج الابداعي.
- يركز الابداع على الجوانب الغير مألوفة.
- يتطلب الابداع المثابرة والاستقلالية والدافعية.
- يمكن قياسه من خلال المقاييس الخاصة به.
- الابداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ماهو صحيح اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الابداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها.
- يعتمد الإبداع على التفكير الاحاطي الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
- لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المألوف والشائع خلال منظور جديد.[3]

---

[1] بشير البرغوثي، **الإبداع والتأثير**، الطبعة الثانية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017،ص14.
[2] سالم عبد الله سعيد الفاخري، **سيكولوجية الإبداع** ، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص13.
[3] جمالا خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص18، 19.

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

تظهر أهمية الابداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتا بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة، ويمكن إجمال أهمها من توافر ظاهرة الابداع في المؤسسات على النحو التالي: [1]

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغييرات بشكل لا يؤثر عللا سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر الإبداع الداري

أولا: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية و أساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الاساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية: [2]

- فسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح وإعطاء الأفراد حرية كبيرة لأن يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم.
- إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصاري جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الاكمل.

[1] توفيق عطية و توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لاستكمال درجة الماجيستر في إدارة الموارد البشرية، ، جامعة الإسلامية، غزة ـــ فلسطين، 2009،ص15

[2] سارة مكناسي، **دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية**، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر،2016،2017، ص34،33.

- نبذ الروتين والرتابة والاتجاه نحو اللامركزية في العمل لان ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الابداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع وعدم النظر إليه كوظيفة فحسب بل تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- التطلع إلى الاعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الافراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة.
- ليس الابداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة.
- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.
- وضع الافكار الجديدة في البال وعرضها بين الحين والأخر للمناقشة والمناقشة المتكررة تمنح المقدرة على تنفيذ تلك الافكار.

أما الاعمال التي يجب على المنظمات تجنبها هي:

- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى الابداع يصعب على الاشخاص العاديين التعامل معه.
- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- محاولة الإبداع البعيد وليس الحاضر.

ثانيا: عناصر الابداع الاداري

إن للقدرة الابداعية عناصر ومكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود ابداع بدونها وتتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الابداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد اجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع التالية:[1]

- **الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتعرف بأنها إنتاج افكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع. ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير، منها أن تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة، وان تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن ان تترتب في الموقف.

[1] عنان الجعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة لاستكمال شهادة الماجيستر في إدارة الأعمال، ،جامعة الخليل، فلسطين،2009،ص 18ـــ 19.

- **الحساسية للمشكلات:** يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها وإيجاد الحل الامثل من خلال الفهم العميق لأبعاد الأزمة أو المشكلة.
- **المرونة:** يقصد بها النظر إلى الامور بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس والمقصود هنا تنوع افكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغيرات المستجدة، فالمبدع يلجأ إلى اتباع أساليب وطرق جديدة في انجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الامور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.
- **القدرة على التحليل:** ويقصد بها إنتاج ابداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها، عند القيام بأي عمل جديد، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، وهي الكفاءة على تحليل عناصر الاشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.
- **الطلاقة:** يقصد بها القدرة على انتاج عدد كبير من الافكار والقيم في وحدة زمنية معينة فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الافكار التي يطرحها عن الموضوع معين، ويمكن الإشارة هنا إلى أهمية الطلاقة كعنصر من عناصر الابداع تكمن في ما يقدمه المبدع من وأفكار التي من الممكن أن تكون ملائمة للتطبيق العملي.

المطلب الثالث: مراحل الإبداع الإداري

إن العمل الابداعي عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، وتمر بمراحل الأربعة هي: [1]

- **مرحلة الإعداد أو التحضير:** في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن التدريسيين الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر ابداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ــ الأردن، 2010، ص61 ــ 62.

- **مرحلة الاحتضان الكمون أو الاختمار:** وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضما عقليا، شعوريا ولا شعوريا، وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو تعطل الاجزاء الهامة فيها.
- **مرحلة الإشراق والإلهام:** وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعد مرحلة العمل الدقيق والحاسم في العمل الابداعي.
- **مرحلة التحقيق أو إعادة النظر:** وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من التهذيب والصقل، وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب.

ويرى الباحث أن هذه المراحل الاربعة للعمل الإبداعي قد تكون مترابطة، بالحساس المبدع بالمشكلة التي تسبب له نوعا من عدم التوازن حيث يهتدي إلى الحل، فضلا عن أن العمل الابداعي عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف الجوانب، فالمتعلم يملك من قدرات عقلية واتجاهات ايجابية إبداعية، فإنه يمكنه تقبل وممارسة العمل الابداعي من خلال النشاطات التدريسية التعليمية التي تعرضه لمشكلات تستثير وتتحدى قدراته العقلية، وبدون توافر هذه القدرات تصبح مشاركة المتعلم انغماسه في العمل الابداعي أمرا مشكوكا فيه.

المبحث الثاني: الركائز الأساسية للإبداع الاداري

يعد الابداع وتطويره من المواضيع الهامة والتي يتوجب على المؤسسة أن تعتني به، فالمؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها هي التي تعطي للإبداع جانبا من الاهتمام، ولذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى أنواع ومستويات الإبداع و مصادره ونظرياته.

المطلب الأول: أنواع ومستويات الإبداع الاداري

أولا: أنواع الإبداع الإداري

هناك عدة تصنيفات لأنواع الإبداع نذكر منها: [1]

1. **حسب الطبيعة:** يصنف الإبداع وفقا لهذا المعيار إلى مايلي:

- **الإبداع في المنتج:** وهو يعني تقديم منتج جديد يحل محل منتج معلن، ويكون ذلك بهدف إشباع حاجة قائمة، ويضم نوعين:
  - تقديم منتج جديد: أي تقديم منتج لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل.
  - تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لاستمرار بقائه وتحسين أدائه.
- **الإبداع التكنولوجي:** يتعلق باستخدام أداة أو تقنية جديدة أو منتوج، طريقة عمل أو نظام انتاجي أو عملية جديدة.
- **الإبداع المساعد:** يشتمل على الخدمات والمنتجات المقدمة من المؤسسة، والتي تذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية.
- **إبداع العملية:** ويعني استحداث عناصر جديدة، تقديم معالجة أو تحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء، وهو نوعان:
  - تصميم عملية انتاجية جديدة بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الانتاج وطريقته.
  - تحسين عملية انتاجية حالية تتمثل في احداث التغييرات تختلف في درجة شموليتها عن عمليات الانتاج الحالية.

2. **حسب معيار التخطيط:** يصنف الإبداع وفق هذا المعيار إلى صنفين نذكرهما في ما يلي:

- الإبداع الرسمي: يجري العمل وفق هذا المنظور باستعمال الهياكل والقنوات المكونة أو المعلن عنها، وبصفة عامة، يوجد في المؤسسات المتوسطة منها والكبيرة هياكل رسمية وظاهرة للبحث التطبيقي وفي أكثر الاحيان توجد إلى جانبها مصالح للجودة مهمتها المشتركة والأساسية هي معالجة المشاكل الإنتاجية، وعادة ما تتوفر في تلك الهياكل طاقات بشرية ووسائل حديثة ومعتبرة،

[1] باصور عقيلة، **دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة**، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2014،2015،ص8 ــ 9 .

كما أن هناك برامج سنوية موضوعة وفقا للسياسة المحددة وكذا الامكانيات المتواجدة أو التي يمكن الحصول عليها.

- **الإبداع غير الرسمي:** تنتج الإبداعات بهذه الطريقة عندما يكون الاجتهاد فيها أو الإتيان بها غير مهيكل من طرف المؤسسات والحكومات وبالتالي، فإن النشاط غير محدد أو غير ممول منها داخل المؤسسة مثلا، يحدث ذلك عندما يقوم المستخدمون بتقديم الاقتراحات أو الافكار أو التصاميم التي يكونون قد أتوا بها إما فرديا أو جماعيا دون أن يكون هناك تكليف أو تدعيم مباشر من طرف الإدارة المسيرة، وعادة يقومون بتلك النشاطات أيضا خارج أوقات أعمالهم الرسمية، أن النشاطات المتعلقة بمثل هذه الإبداعات، إذن ليست مبرمجة، غير أن اهميتها عظيمة.

3. **حسب درجة الإبداع:** وفقا لهذا المعيار يصنف الابداع إلى:

- الإبداع السطحي: يتمثل في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، أو تحسين المنتجات الموجودة باستعمال تكنولوجية جديدة، أو تكنولوجيا موجودة ومتحكم فيها، تشير إلى أن هذا النوع من الابداعات لا يعطي المؤسسة ميزة تنافسية، وإنما يساعد على تحسين وضعية المؤسسة أمام المنافسين، ورغم ذلك فإنه ذو فائدة كبيرة للمؤسسة، كون أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة.ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات وأساليب الانتاج. ويتميز هذا النوع من الابداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر، ويمكن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب إنتاج منتج جديد، أو أسلوب إنتاج جديد.
- **الإبداع الجذري:** يعتمد هذا النوع من الابداعات على استعمال المعارف الجديدة، ويكون ذلك سواء على مستويات العمليات الإنتاجية الجارية، أو في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، هذا النوع من الابداع عادة ما يكون نتيجة تبني استراتيجيات البحث والتطوير، كما أنه يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، إضافة إلى أن المؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الابداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى حد احتكار مؤقت له، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وذلك بانفرادها في عرض المنتج.[1]

ثانيا: مستويات الإبداع الإداري

يظهر الابداع في العديد من من المستويات ويمكن التمييز عموما بين ثلاث أنواع من الإبداع في المنظمات هي:[2]

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير

[1] باصور عقيلة، مرجع سبق ذكره، ص10.
[2] سليم بطرس جلدة، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ــ الأردن، 2006، ص 48.

من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الابحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع. ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله.
- التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الابداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع وروح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنويع، ومن المألوف أن يكن قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل إنه يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الاخرين.

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، لجنة...) واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعا، بالعوامل الرئيسية التالية:[1]

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الافراد على التعبير بحرية عن أفكارهم(بدون اتهام مضاد) تعززان الابداع الناجح.
- الالتزام بالتمييز في الأداء: فالالتزام بالتمييز والتفوق في الاداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة او المنظمة.

[1] عنان الجعبري ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

3. **الإبداع على مستوى المنظمة:** حيث لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات الأمر ضروريا وملحا، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية، يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: [1]

- ضرورة ادراك أن الابداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق: أي أنهم ذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم الرغبة في الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة الإبداعية: وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الاطرأ والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، وذلك لكي يخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: وذلك يساعد على تنمية المهارات الابداعية لاكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات: وذلك من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، وذلك لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات على تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

المطلب الثاني: مصادر الإبداع الإداري

يشير الباحثون إلى أن مصادر الإبداع متنوعة، وإذا أخذنا بنظر الاعتبار الابداع التنظيمي فإن الغالبية منهم يؤكد على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير وقدم أحد هؤلاء الباحثين في دراسته أن الفلاسفة اعتبروا الالهام والوحي أهم مصادر الإبداع، في حين عزاه البعض الآخر الى ملاحظات تشير إلى الحدس.وطبقا لوجهة النظر هذه إن الابداع يحدث فجأة دون تدخل العقل والإرادة.

وأكد الباحثين أن مصادر الابداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية في المنظمات المختلفة، وأن الإبداع يمكن أن يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر وهي: [2]

- الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي.
- المهارات والتفكير الخلاق.

[1] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص49، 50.

[2] مؤيد عبد الحسين فضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ــ الأردن، 2009، ص30.

- الدوافع الخارجية والداخلية.

أما البعض الاخر فقد أكد على أن الابداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الابداع. وقد حدد أربع أنواع من هذه الفرص(الموجودة داخل المنظمة أو الصناعة) وهي:

- الحدوث غير المتوقع.
- التعارض.
- احتياجات العمليات.
- التغيرات في هيكل الصناعة والسوق.

أما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديموغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع الإداري

لقد قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفن بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: [1]

1. **نظرية march & simon**: فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الادائية إلى عوامل خارجية(التغير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.
2. **نظرية burns & stalker** : وكانا أول من اكدا على ان التراكب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل اكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
3. **نظرية wilson**: بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

[1] عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص16 –17.

4. **نظرية harvey & mill:** قد استفادا مما قدمه كلا من march & simon و bruns & stalker فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل(انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.

إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناول العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الامر اسلوب اكثر ابداعا لمواجهتها.

5. **نظرية hang & aiken** : تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالتالي:
   - مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
   - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
   - مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
   - مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به.
6. **نظرية zaltman & others:** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية hang & aiken إلا انهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.[1]

[1] عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص18.

المبحث الثالث: عوامل الإبداع الإداري

يعد الابداع من أهم اهتمامات المنظمات، والتي يسعى إلى تحقيق شيء رائع في أحد المجالات الموجودة مسبقا، كالتفوق والتميز في أي مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الاداري حيث تطرقنا في هذا المبحث الى انه يوجد أيضا معوقات للإبداع الإداري و إلى طرق زيادة الابداع وعلاقته بضغوط العمل.

المطلب الأول: معوقات الإبداع الإداري

فيما يلي يمكن عرض معوقات الإبداع: [1]

- تكون الادارة العليا منعزلة ولديها سوء فهم وتشارك في إيجاد مناخ كره أو رفض المخاطر.
- التعصب للوضع الحالي خاصة من الافراد مثيري المشاكل.
- تبني العوائد والأفكار التي تعود على الجزء ولكنها لا تهتم بالكل مع التأكيد على الدفاع ضد غزو
- الآخرين، خاصة من خارج المنظمة مثل الخبراء والمستشارين وغيرهم من المبدعين.
- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الايمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء، حيث أن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آراءه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيدلب لهم المزيد من النبذ والمحاربة.
- عدم وجود قيادة إدارية كفؤ، حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الاساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون،

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2013، ص218.

وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الادارة كانت محبطا في وجه الابداع لدى العاملين.

- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.[1]

المطلب الثاني: طرق وأساليب لزيادة الابداع

يسوق الباحثين إلى عدة طرق وأساليب لزيادة الإبداع وهي: [2]

- الأولى: أنظر إلى أكثر من إجابة واحدة أو اكثر من طريقة واحدة مفضلة وذلك في مختلف المواقف والمشكلات.
- الثانية: تجنب التفكير المنطقي ولكن يجب اطلاق العنان للتفكير.
- الثالثة: تحدي القواعد اسأل لماذا ؟ وتجنب الجمود في الوضع الراهن .
- الرابعة: اسأل ماذا إذا؟
- الخامسة: دع الغموض يساعدك أنت والآخرين لرؤية الاشياء بطريقة مختلفة.
- السادسة: تجنب الخوف من الأخطاء، ودع التجربة والخطأ تكون طريقا نحو النجاح والتميز.
- السابعة: خذ الوقت الكافي للممارسة والتجريب ودعهما مساراتك وطرقك للاكتشاف.
- الثامنة: تقبل وانفتح على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم.
- التاسعة: دعم عدم الاتفاق أو التطابق مع الآخرين، ودع الاختلاف يظهر ويتسع.

المطلب الثالث: علاقة الإبداع بضغوط العمل

يمكن القول أن مستوى الابداع الامثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، ويحكم بأداء 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 الاجهاد عند تأدية المهام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل وترفع مستوى أدائه وقد يساعد على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جدا، فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد أو عدم الرضا أو ترك العمل أو الغياب غير مبرر ويظهر كذالك بعض السلوك المنافي لبيئة العمل. [3]

---

[1] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص108.
[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص210.
[3] أسماء نعوم، أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادي التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017/2016، ص12.

هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والإبداع فيرى انصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل العامل ينظر إلى وظيفته بافتخار، وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للعامل ليظهر قدراته الابداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد ثقته. كما أن ضغوط العمل تجعل العامل اكثر تفكيرا وتركيزا في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على إبداعه.[1]

هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والإبداع حيث يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة العامل في مكان عمله، وتبين أيضا أنه في عصر العولمة أصبح العامل يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، وان فقدان العامل للدعم من قبل الرؤساء والزملاء من أجل فهم هذه التكنولوجيا، قد يفقده السيطرة على أعماله ومهامه اليومية، كما التزامه الكبير بتنفيذ الأوامر والأعمال يعزز شعوره بعدم القدرة أو اعطاءه فرصة للإبداع وبإحساسه بضغوط العمل بدرجة كبيرة، وباذلك يمكن القول أنه إن لم يتم الكشف على مستويات ومسببات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع أو انعدامه.[2]

من خلال ما تقدم في هذا المطلب يمكن القول رغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والإبداع، إلا أن اختلافهم اعطى فكرة مهمة وهي أن ضغوط العمل لا يترتب عنها آثار سلبية فقط، وإنما قد يترتب عن المعتدل منها آثار إيجابية على الإبداع، فلا يمكن لضغوط العمل أن تنعدم بالمنظمة سواء الشخصية منها أو الوظيفية أي تلك المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل كفرد، أو بالوظيفة و خصائصها من جانب آخر ، بل أن وجود مستوى معين مقبول و معتدل من الضغوط و معرفة قيادات المنظمات إدارته و التعامل معه، سيتحول إلى حافز إيجابي للعمل في ظل تبني هذه الأخيرة لأنماط قيادية حديثة من شأنها الإبقاء على ضغوط العمل في المستوى العادي دون تحولها إلى مسبب من مسببات الصراع التنظيمي .

و لهذه فتحويل مسار ضغوط العمل إلى المسار الصحيح و جعلها محفزا للعمل ، و مسببا لتفجير العنان للطاقات البشرية و منه رفع مستويات الإبداع ، يحتاج لقيادة سليمة تنتهج نمط قيادي كفء و فعال يرى بأن إدارة الموارد البشرية تحتاج رؤيا إستراتيجية و استثمار طويل المدى في الكفاءات الموجودة و غير الموجودة للرقى بالأداء الوظيفي الذي سينعكس بالضرورة على الأداء الكلي للمنظمات.

[1] محمد جاسم محمد ولي العبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 73.
[2] فراح هادية، أثر ضغوط العمل على إبداع العاملين في المؤسسة، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2016/2015، ص ص46،41.

خلاصة

يعتبر الابداع الخيار الامثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، حيث يعتبر الإبداع من المفاهيم الأساسية المتداولة في الفكر الاداري في عالم اليوم نتيجة التطورات التكنولوجية والعلمية التي انعكست على مجمل حياة الفرد، والمؤسسة، وبناءها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

حيث مع تزايد وتسارع حدة المنافسة بين المؤسسات، ازدادت أهمية الإبداع وتنميته، كأحد الخيارات الإستراتيجية المنتهجة، إذ أن العديد من الجهود التطويرية والملتزمة بتنمية الابداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية والتميز في الأداء البشري و الكلي للمنظمة على حد سواء.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية – فرع المدية

تمهيد

شاءت الاقدار ان يتصادف التربص الذي قمنا به في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية مع ظهور جائحة كورونا كوفيد 19 في الجزائر والذي كان له دور كبير في اثراء محتوى التربص التطبيقي الذي قمنا به كما ونوعا بالرغم من الصعاب والمخاطر التي واجهتنا خلاله وذلك نظرا لخطر الاصابة من جهة و التغيرات التي صاحبت الوباء في متطلبات العمل من جهة أخرى.

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي ضغوط العمل و الابداع الإداري وتحديد أنواع كل منهما من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر ضغوط العمل على مستوى الإبداع الإداري وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية.

ولهذا الغرض، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ؛
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث:** تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر- فرع المدية-

من خلال هذا المبحث قدمنا لمحة حول المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –فرع المدية- من حيث التعريف بها وفروعها ، ايضا تطرقنا الى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

أولا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نشأت المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار 2/15 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية للمدية، و كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات في المؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 الوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية.

1. **أهداف المديرية العملياتية بالمدية:** تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى مجموعة من الأهداف:[1]
   - ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
   - ✓ استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
   - ✓ إرضاء الزبائن.
   - ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
   - ✓ تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها.
   - ✓ تطوير خدمات للمساعدة التقنية.
   - ✓ تنفيذ تجارب الصوت والصورة.
   - ✓ زيادة الخدمات المباعة .[2]
2. **مهام المديرية العملياتية بالمدية:** ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:
   - ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم والإجابة على جميع شكاوى الزبائن.

[1] مقابلة مع السيد بالطاهر زكرياء رئيس مصلحة المستخدمين، والسيد: قلولة فوضيل، رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية، المديرية العملياتية بالمدية .
[2] المرجع نفسه.

- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة كالمستشفيات والبنوك .... الخ.
- ✓ إيصال الانترنت إلى كل بيت.
- ✓ تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث كوابل النحاس بكوابل الألياف البصرية.
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير متوفرة على الهاتف والانترنت).
- ✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية والبصرية .... الخ.

3. خدمات المديرية العملياتية للمدية

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:[1]

- ✓ خدمة الهاتف الثابت.
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت على التدفق ADSL.
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- ✓ خدمة الويفي "wifi" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفيق العالي من دون أسلاك.
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات الـــ "wifi".
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

عروض المديرية العملياتية بالمدية: تقدم المديرية عدة عروض من أهمها:[2]

1-المكتبة الرقمية الجديدة: من خلال المكتبة الرقمية تعطي اتصالات الجزائر ولوج لعالم العلوم، الأخبار والمعرفة وتضع هذه الخدمة الجديدة تحت تصرف الزبائن من أجل تمكينهم من الاستمتاع بآلاف الكتب المختارة بعناية من دون حدود ومن خلال اتصال الانترنت.

2-تشغيل الهاتف متعدد الخدمات: هو عبارة عن جهاز ضخم يتم تركيبه في الواجهة الرئيسية لمزود خدمة الهاتف، ليصبح وسيط بين هواتف المستخدمين وبين الشبكة الأم، تعتمد هذه الخدمة على الألياف البصرية بدلا من الكابلات التقليدية لتوفير خدمة مميزة للمستخدمين.

3-الدفع عبر البطاقة النقدية لبريد الجزائر: أعلنت مؤسسة بريد الجزائر، بالتعاون مع اتصالات الجزائر عن إطلاقها لخدمة التعبئة من خلال استخدام البطاقة الذهبية والتي تمكن

[1] معلومات من رئيس مصلحة خدمات البيع.
[2] المرجع نفسه.

العملاء من تعبئة أرصدتهم وحسابات الانترنت الخاصة بهم ودفع فواتير التلفون الخاصة بهم واستمرار العمل ببطاقة البريد القديمة لحين التأكد من توافر البطاقة الذهبية الجديدة مع كل العملاء والزبائن.

ONECLICK-4: تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد "وان كليك" الذي يسمح لكم بإنشاء ونشر موقعكم الإلكتروني بنفسكم وهذا ببعض النقرات وبدون معارف خاصة في الإعلام الآلي.

المطلب الثاني: هياكل وفروع المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر- فرع المدية-

أولا: هياكلها

بالإضافة على كون المديرية متعامل مع متعاملين آخرين والرائد في مجال الاتصال في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كامل التراب الوطني حيث تشمل كل ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها المالي الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و12 مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، بليدة، بشار، شلف، واعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.[1]

ثانيا: فروع المؤسسة

تعتبر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاث فروع وهي:[2]

أ-فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

ب-فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاطات الكبير في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي،

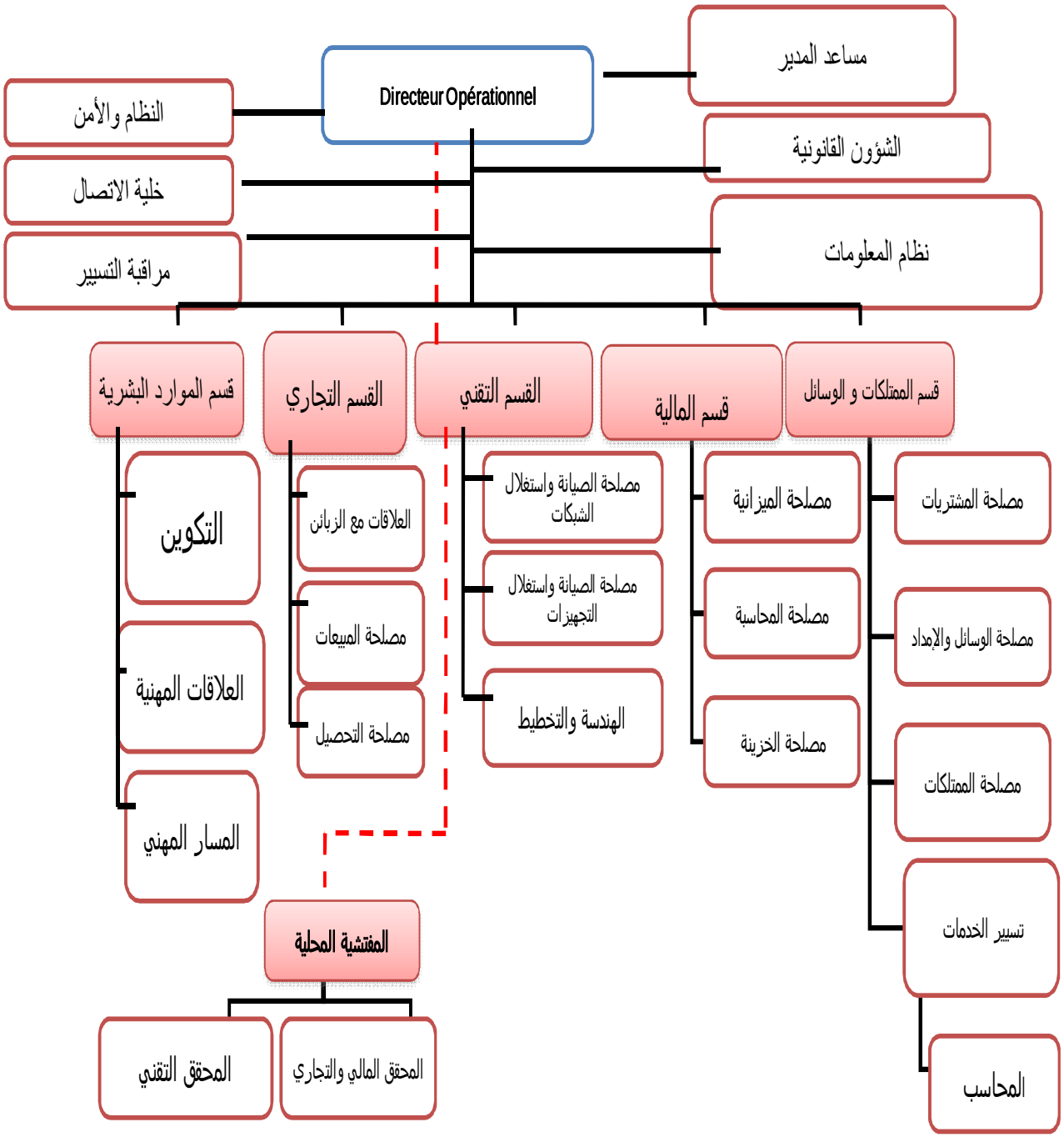
[1] معلومات من مصلحة رئيس مصلحة المستخدمين، و رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية.
[2] المرجع نفسه.

التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، ..... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

ج-اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -فرع المدية-

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -فرع المدية-



المصدر: وثائق من المؤسسة.

تحليل وظائف المؤسسة:

- **دائرة الممتلكات والأسعار العامة:** التي بدورها تنقسم إلى: [1]

✓ مصلحة الإمداد: وتهتم هذه المرحلة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات لتمكينهم من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

✓ مصلحة الشراء: تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.

✓ مصلحة الممتلكات: تهتم لعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المحتملة مثل أملاك الدولة.

✓ مصلحة النشاطات الاجتماعية: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

- **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

✓ مصلحة تسيير الوظائف: وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد

✓ مصلحة التكوين: تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق وهذا لظمآن جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزه التنافسي في السوق.

✓ مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بظمآن جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

- **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

✓ مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانية.

✓ مصلحة الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

✓ مصلحة المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

- **دائرة التجارة:** وتتضمن المصالح التالية:

✓ مصلحة البيع: وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.

✓ مصلحة التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

✓ مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

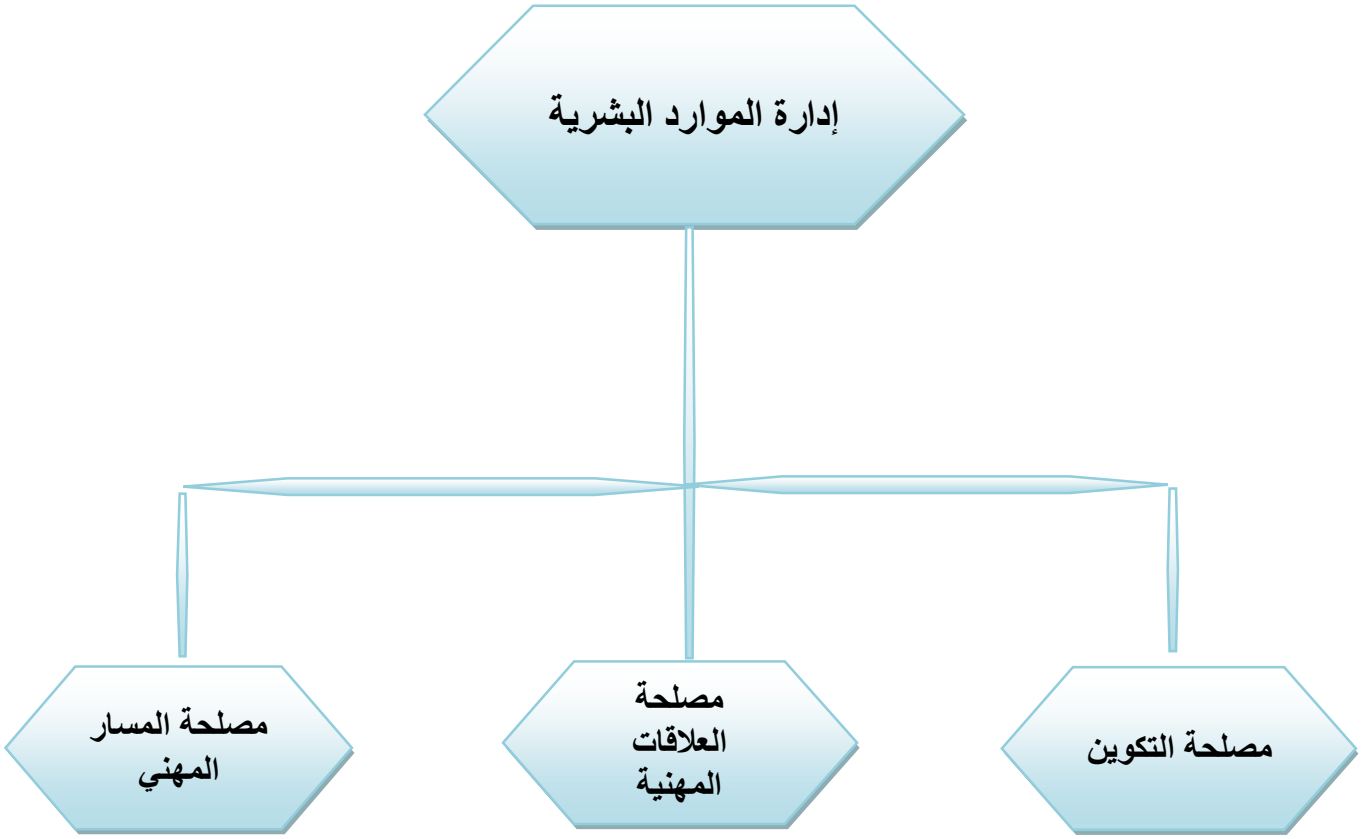
- **الدائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:[2]

✓ مصلحة الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.

[1] وثائق من المؤسسة.
[2] المرجع نفسه

- ✓ مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات: تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
- ✓ مصلحة تهيئة واستغلال الآلات: تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمديرية إدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع بالمدية.

❖ **قسم إدارة الموارد البشرية:**

- ✓ يضمن التنسيق بين مختلف أنشطة المستخدمين في حرم الإدارة التنفيذية، التوظيف، التوجيه (الاستقبال/الإدماج)، الترقية، التحويل.
- ✓ تنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية المسطرة من طرف المديرية العامة.
- ✓ يعمل ويحقق لصالح المديرية العامة التحاليل والدراسات حول ترقية الوظيفة والموارد البشرية.
- ✓ يوفر وينسق مع الجهاز المركزي الارشادات والوقوف على الأنظمة التنفيذية للموارد البشرية للمسيرين وموظفي الإدارة التنفيذية.

- **مصلحة التكوين والعلاقات المهنية**

✓ وضع قيد التنفيذ الإجراءات القانونية التي تعمل على ضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة وتسهر على تطويرها.[1]
✓ يضمن إحصائيات الموظفين.
✓ يشارك مع الإدارة المركزية على إيجاد برامج تطوير الموظفين (إيجاد وسائل تقييم الموظفين وتطويرها).
✓ تسيير المخططات على قاعدة القياسات والقيم المحددة والمعطيات من طرف الإدارة العامة.
✓ السهر على التطبيق الموحد للإجراءات القانونية ومراقبة تنفيذها على أرض الواقع.
✓ ضمان ومتابعة ومراقبة ظروف تنفيذ قوانين تسيير الموظفين.
✓ استنباط وتقييم الاحتياجات فيما يخص قضية التكوين على أساس الخبرة (الأقدمية) من قبل الجهات التنفيذية.
✓ ضمان ومتابعة البرامج التكوينية المؤمنة عند الجهات التنفيذية.
✓ تقديم المساعدة للهياكل التابعة للإدارة التنفيذية لتنظيم عملية التكوين.
✓ متابعة حركات التمهين والتكوين التطبيقي.

- **مصلحة المسار المهني:** والمكلفة بـ:

✓ ضمان تحضير واستغلال الأجور في مخطط وثائق الأجور ومعالجة الشكاوى.
✓ يسهر على إعداد أجور كل موظفي الإدارة التنفيذية.
✓ يضمن توفر الملفات الإدارية للموظفين.
✓ يضمن علاقات مع طبيب العمل والهياكل الخارجية (صندوق التقاعد، صندوق الضمان الاجتماعي.....).

[1] معلومات من رئيس مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ؛
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات ضغوط العمل بأنواعها (الشخصية و التنظيمية)، وفيما يتعلق بمتغيرات الإبداع الإداري بأنواعه (الإبداع الفردي و الإبداع الجماعي)
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يحب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 41 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 34إستبانة ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين" في ظل الطروف الحالية لم يتمكن الطالبان من الالتقاء بالأساتذة لتحكيمها و منه تم الاكتفاء فقط بآراء و توجيهات الأستاذ المشرف" ؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، ، سنوات الأقدمية.
- **الجزء الثاني:** يناقش أثر ضغوط العمل على مستوى الإبداع الإداري، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش ضغوط العمل ، ويشمل بعدين وهي:

- **البعد الأول:** الضغوط الشخصية؛
- **البعد الثاني:** الضغوط التنظيمية.

المحور الثاني: يناقش الإبداع الإداري، ويشمل بعدين وهي:

- **البعد الأول:** الإبداع الفردي؛
- **البعد الثاني:** الإبداع الجماعي.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-2): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الطالبين باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: صدق الإستبيان

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الطالبان باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-3): اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان			اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S)		
			القيمة الإحصائية K-S	درجة الحرية df	مستوى الدلالة P
ضغوط العمل	البعد الأول	الضغوط الشخصية	0.093	34	0.200
	البعد الثاني	الضغوط التنظيمية	0.141	34	0.087
الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل			0.114	34	0.200
الإبداع	البعد الأول	الإبداع على مستوى الفرد	0.183	34	0.055
	البعد الثاني	الإبداع على مستوى الجماعة	0.109	34	0.200
الدرجة الكلية لمتغير الإبداع			0.141	34	0.086

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-3) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (ضغوط العمل) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (الإبداع) وأبعاده كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق :يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمد الطالبان على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري: يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. و هذا ما تم تأكيده مع ملاحظات و توجيهات الأستاذ المشرف.

2-صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير ضغوط العمل**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-4)

الجدول رقم: (3-4) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير ضغوط العمل مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد ضغوط العمل	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الضغوط الشخصية	X1	لدي مشاكل شخصية تؤثر على عملي.	0.586***	<0.001
	X2	أشعر بالتوتر عندما أكون في العمل.	0.585***	<0.001
	X3	لدي علاقة صداقة جديدة في العمل.	0.466**	0.006
	X4	أشعر بأنني أملك شخصية قوية.	0.662***	<0.001
	X5	أتوقع الأفضل في عملي مستقبلا.	0.739***	<0.001
	X6	أشعر بالأمان الوظيفي في العمل	0.643***	<0.001
	X7	أستطيع القيام بواجباتي الوظيفية.	0.637***	<0.001
	X8	لدي دافع ايجابي نحو العمل.	0.476**	0.004
الضغوط التنظيمية	X9	أشعر بالروتين في العمل.	0.435*	0.010
	X10	هناك بيروقراطية في العمل.	0.611***	<0.001
	X11	التحكم في استخدام التكنولوجيا في العمل.	0.647***	<0.001
	X12	مناخ العمل مشجع على الابداع.	0.695***	<0.001
	X13	أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة.	0.475**	0.004
	X14	هناك توافق بين قدراتي والمهام الموكلة لي.	0.615***	<0.001
	X15	أقوم بأكثر ممل هو مطلوب مني.	0.581***	<0.001
	X16	أشعر بأنني أتحسن في مستوى مهاراتي الوظيفية.	0.668***	<0.001
	X17	هناك مساعدة مشتركة بيني وبين الزملاء.	0.564**	0.001
	X18	تربطني علاقة جيدة مع مشرفي في العمل.	0.370*	0.031
مستوى الدلالة الإحصائية:		*****:P<0.001 **:P<0.01 *:P<0.05**		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-4) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.370, P =0.031) للعبارة (X18) التي تعكس بعد الضغوط التنظيمية إلى (SP = 0.739, P <0.001) للعبارة (X5) التي تعكس بعد الضغوط الشخصية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (ضغوط العمل)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الإبداع**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3-5)

الجدول رقم: (3-5) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الإبداع مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد الإبداع	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
على مستوى الفرد	Y1	أقوم بتأدية واجباتي على أكمل وجه	0.597***	<0.001
	Y2	أقوم بمهام إضافية لتحسين أدائي.	0.480**	0.004
	Y3	أميل للتحدي في المهام الموكلة إلي.	0.429*	0.023
	Y4	أشعر بتوافق بين مهاراتي ومتطلبات الوظيفة.	0.668***	<0.001
على مستوى الجماعة	Y5	هناك تشجيع لتقديم مقترحات عمل جديدة من قبل مشرفي في العمل	0.526***	0.001
	Y6	يتم تشجيع المبادرات الفردية.	0.504**	0.004
	Y7	هناك إصغاء للأفكار الجديدة من قبل مشرفي العمل.	0.413*	0.015
	Y8	يتم تشجيع المبادرات الجماعية.	0.474**	0.005
	Y9	هناك تدريب وتطوير للكفاءات.	0.526**	0.001
	Y10	يتم إشراكي في تقديم الحلول للمشكلات.	0.501**	0.003
	Y11	هناك عدالة في عملية تقديم الاداء.	0.677***	<0.001
	Y12	منظومة الحوافز السليمة في العمل.	0.613**	<0.001

مستوى الدلالة الإحصائية: ***:P<0.001 **:P<0.01 *:P<0.05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3-5) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من (SP = 0.413, P =0.015) للعبارة (Y7) التي تعكس بعد الإبداع على مستوى الجماعة إلى (SP = 0.677, P <0.001) للعبارة (Y11) التي تعكس بعد الإبداع على مستوى الجماعة مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد الذي تمثل متغير (الإبداع)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (3-6) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان			الدرجة الكلية للإستبيان	
			معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
ضغوط العمل	البعد الأول	الضغوط الشخصية	0.840***	<0.001
	البعد الثاني	الضغوط التنظيمية	0.864***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل			0.912***	<0.001
الإبداع	البعد الأول	على مستوى الفرد	0.420*	0.013
	البعد الثاني	على مستوى الجماعة	0.608***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الإبداع			0.621***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية:		***:P<0.001		*:P<0.05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-6) الذي يبين معاملات ارتباط كل متغير وأبعاده مع الدرجة الكلية للإستبيان، أ أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.912; SP=0.420] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-7) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			معامل الثبات ألفا كرونباخ A
ضغوط العمل	البعد الأول	الضغوط الشخصية	0.793
	البعد الثاني	الضغوط التنظيمية	0.810
الدرجة الكلية لمتغير ضغوط العمل			0.855
الإبداع	البعد الأول	على مستوى الفرد	0.716
	البعد الثاني	على مستوى الجماعة	0.827
الدرجة الكلية لمتغير الإبداع			0.850
الدرجة الكلية للإستبيان			0.904

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3-7) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.855;α= 0.716) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.904) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء موظفي عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، قمنا أولا وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم أجرينا تحليلا وصفيا لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك اختبرنا فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة العامة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

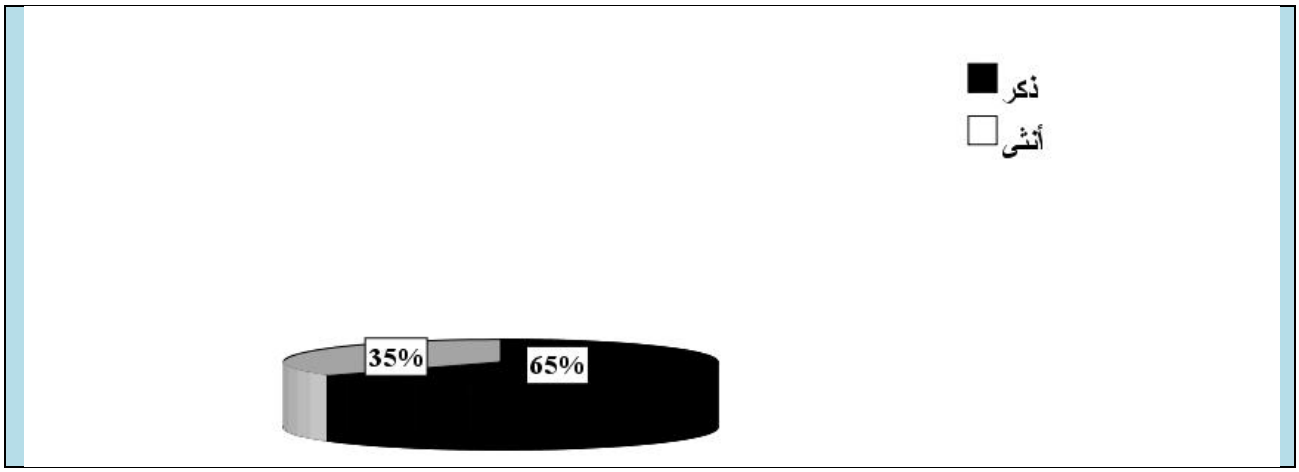
الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	65
	أنثى	12	35
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-8): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (65%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (35%)، وهذا يدل على أن غالبية الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

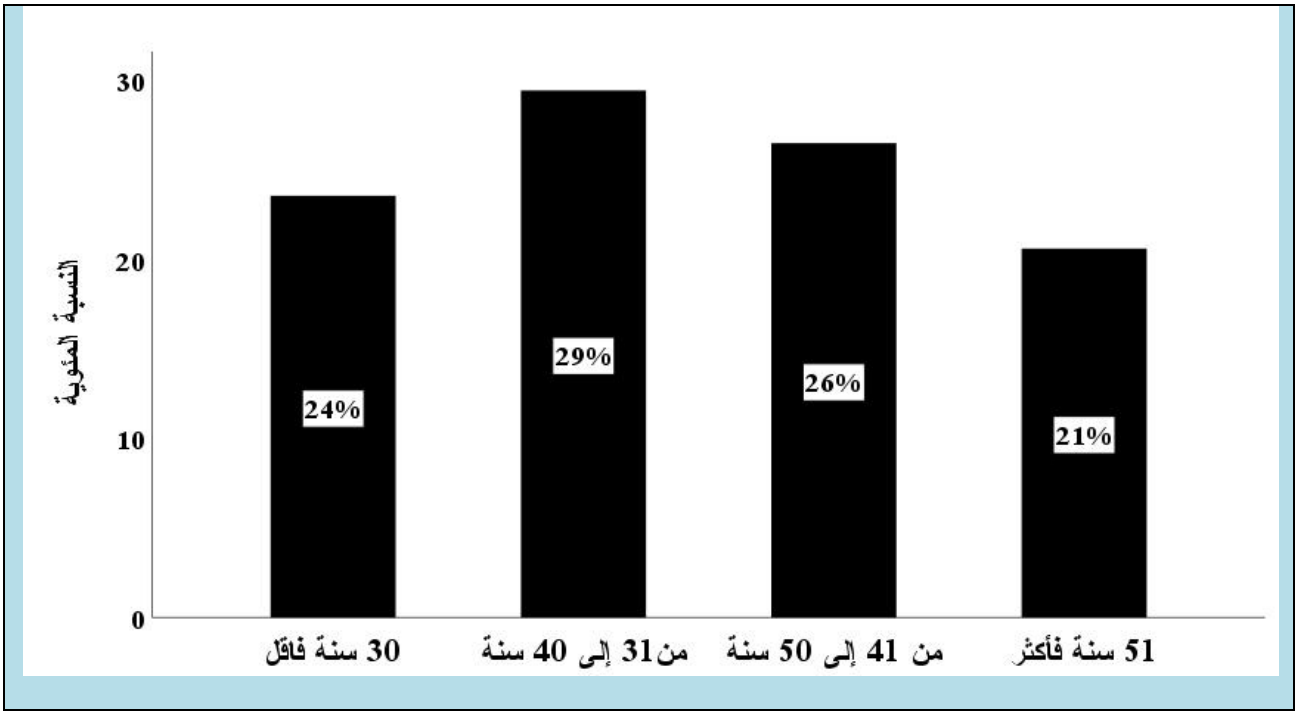
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	08	24
	من 31 إلى 40 سنة	10	29
	من 41 إلى 50 سنة	09	26
	51 سنة فأكثر	07	21
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة مقدارها (29%)، يليهم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة بلغت (26%)، ثم الموظفين من الفئة العمرية [30 سنة فأقل]، حيث بلغ عددهم (08) موظف وبنسبة (24%)، وأخيرا الموظفين من ذوي الفئة العمرية [51 سنة فأكثر] إذ بلغ عددهم (07) موظفين وبنسبة مقدارها (21%). وبشكل عام يمكن القول أن هنالك تقارب في أعمار الموظفين، وأن غالبيتهم من الفئات الشبانية التي تتميز بنشاط والحيوية في العمل، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

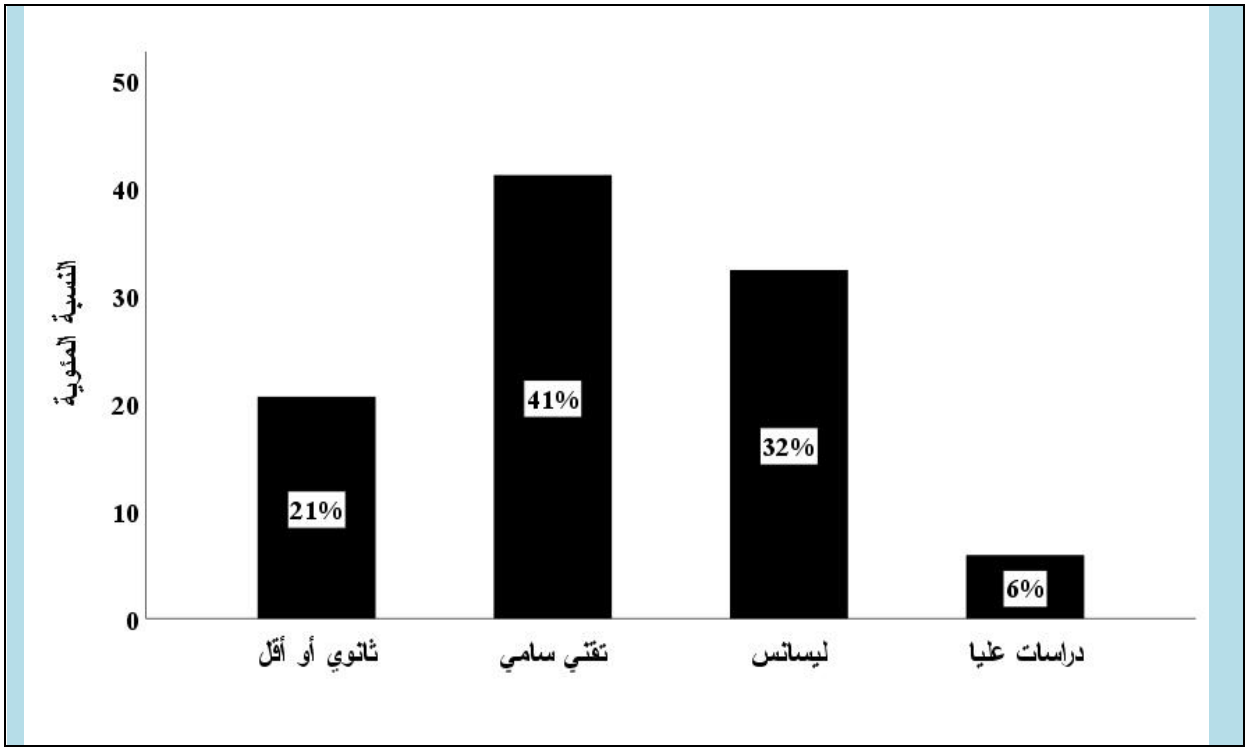
المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي	07	**21**
	تقني سامي	14	**41**
	ليسانس	11	**32**
	دراسات عليا	02	**06**
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة تقني سامي يمثلون المستوى الدراسي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مئوية بلغت (41%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس بمجموع (11) موظف وبنسبة بلغت (32%)، ثم الموظفين الذي لديهم شهادة ثانوي بمجموع (07) موظفين وبنسبة بلغت (21%)، في حين بلغ عدد الموظفين من حملة شهادة الدراسات العليا موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (06%). وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين يحملون شهادة ليسانس والماستر وهذا

نظرا لطبيعة العمل الذي تمارسه مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية والذي يتطلب منها توفير مناصب عمل ذا مستوى تعليمي عالي، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	إطار	12	**35**
	عون تحكم	15	**44**
	عون تنفيذ	07	**21**
	المجموع	34	**100**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة عون تحكم يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مئوية بلغت (44%)، يليهم الموظفين من فئة الإطار بمجموع (12) موظف وبنسبة بلغت (35%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين

الذين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ حيث بلغ عددهم (07) موظف وبنسبة (21%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية هم من فئة أعوان التنفيذ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-12) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة

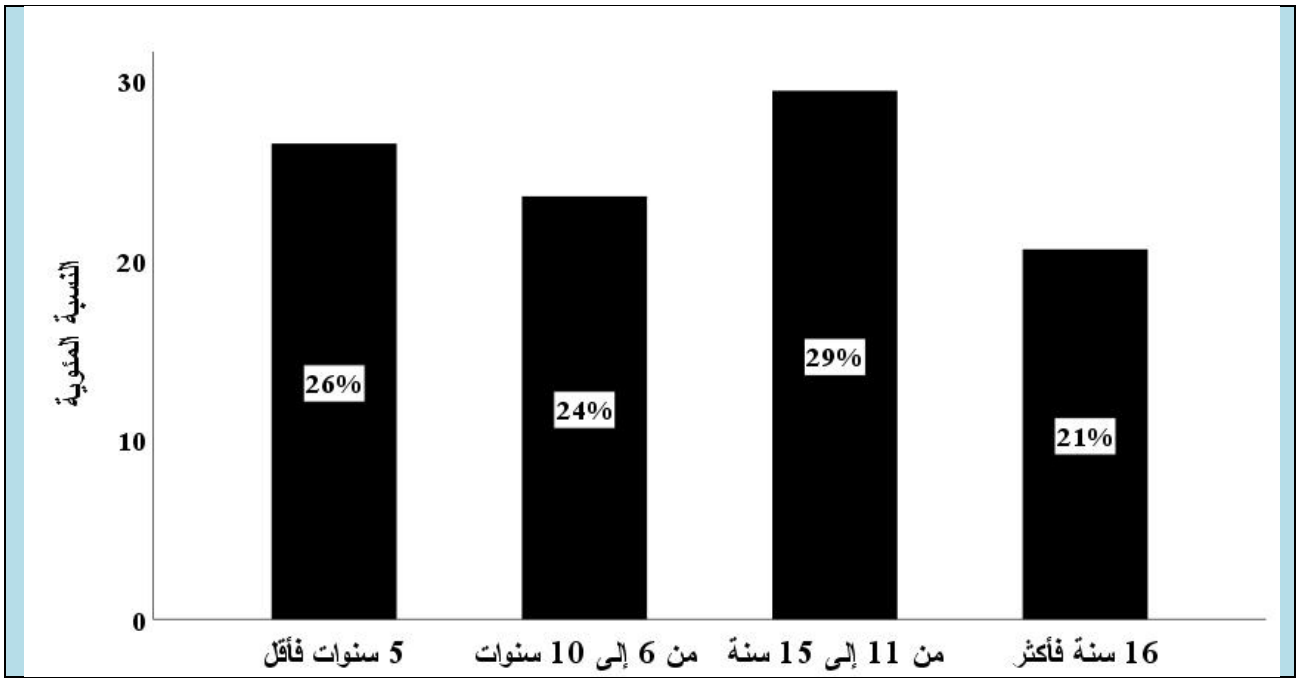
المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	09	26
	من 06 إلى 10 سنوات	08	24
	من 11 إلى 15 سنة	10	29
	من 16 سنة فأكثر	07	21
	المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 11 من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة مقدارها (29%)، يليهم الموظفين

الذين لديهم خبرة مهنية [05 سنوات فأقل]، حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة قدرها (26%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة قدرها (24%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين لديهم خبرة [من 16 سنة فأكثر] سوى (07) موظفين وبنسبة مقدارها (21%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم الموظفين لديهم خبرة مهنة لابأس بها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية وهذا مايشير إلى وجود استقرار وظيفي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير ضغوط العمل.**

يوضح الجدول رقم (3-13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ضغوط العمل

الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير ضغوط العمل.

ضغوط العمل	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.51	0.42	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن المتوسط العام لمتغير ضغوط العمل جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (**M**=3.51) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.42) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير ضغوط العمل فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد الضغوط الشخصية

يوضح الجدول رقم (3-14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الضغوط الشخصية.

الجدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات بعد الضغوط الشخصية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	لدي مشاكل شخصية تؤثر على عملي.	2.59	0.74	08	غير موافق
X2	أشعر بالتوتر عندما أكون في العمل.	3.68	0.84	03	موافق
X3	لدي علاقة صداقة جديدة في العمل.	3.38	0.85	06	محايد
X4	أشعر بأنني أملك شخصية قوية.	3.85	0.65	02	موافق
X5	أتوقع الأفضل في عملي مستقبلا.	3.91	0.57	01	موافق
X6	أشعر بالأمان الوظيفي في العمل	3.21	0.88	07	محايد
X7	أستطيع القيام بواجباتي الوظيفية.	3.47	1.05	05	موافق
X8	لدي دافع ايجابي نحو العمل.	3.62	0.69	04	موافق
الدرجة الكلية		3.46	0.40	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-14) أن المتوسط العام لبعد الضغوط الشخصية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (**M**=3.46)

وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.40) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X5) التي نصت على " **أتوقع الأفضل في عملي مستقبلا.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الضغوط الشخصية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (**M**=3.91) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.57) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X4) الخاصة ب " **أشعر بأنني أملك شخصية قوية.**" بمتوسط حسابي (**M**=3.85) وانحراف معياري قدره (**SD**=0.65) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X1) المتعلقة ب " **لدي مشاكل شخصية تؤثر على عملي.**" على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (**M**=2.59) وبانحراف معياري (**SD**= 0.74) يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول بأن إجابات عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن موظفي عينة الدراسة يُقِّرون بوجود ضغوط الشخصية داخل مكان العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

2-بعد الضغوط التنظيمية

يوضح الجدول رقم (3-15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الضغوط التنظيمية.

الجدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على عبارات بعد الضغوط التنظيمية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X9	أشعر بالروتين في العمل.	3.71	0.76	05	موافق
X10	هناك بيروقراطية في العمل.	3	0.85	09	محايد
X11	التحكم في استخدام التكنولوجيا في العمل.	3.65	0.91	06	موافق
X12	مناخ العمل مشجع على الابداع.	2.56	0.70	10	غير موافق
X13	أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة.	3.50	0.92	07	غير موافق
X14	هناك توافق بين قدراتي والمهام الموكلة لي.	3.97	0.90	03	موافق
X15	أقوم بأكثر ممل هو مطلوب مني.	3.03	0.79	08	محايد
X16	أشعر بأنني أتحسن في مستوى مهاراتي الوظيفية.	4.24	0.65	01	موافق بشدة
X17	هناك مساعدة مشتركة بيني وبين الزملاء.	4.21	0.68	02	موافق بشدة
X18	تربطني علاقة جيدة مع مشرفي في العمل.	3.71	0.71	04	موافق
الدرجة الكلية		3.55	0.49	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن المتوسط العام لبعد الضغوط التنظيمية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (**M**=3.55) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.49) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X16) التي نصت على " **أشعر بأنني أتحسن في مستوى مهاراتي الوظيفية.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الضغوط التنظيمية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (**M**=4.24) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.65) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X17) الخاصة ب " **هناك مساعدة مشتركة بيني وبين الزملاء.**" بمتوسط حسابي (**M**=4.21) وانحراف معياري قدره (**SD**=0.68) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X12) المتعلقة ب " **مناخ العمل مشجع على الابداع.**" على أدنى متوسط

حسابي حيث بلغ (**M**=2.56) وبانحراف معياري (**SD**= 0.70) يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على أن موظفي عينة الدراسة يُقِّرون بوجود ضغوط التنظيمية داخل مكان العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد **متغير الإبداع.**

يوضح الجدول رقم (3-16)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإبداع

الجدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الإبداع

الإبداع	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	2.81	0.41	محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-17) أن المتوسط العام لمتغير الإبداع جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (**M**=2.81) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.41) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير الإبداع فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد الإبداع على المستوى الفردي

يوضح الجدول رقم (3-18)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الإبداع على المستوى الفردي.

الجدول رقم (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الإبداع على المستوى الفردي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	أقوم بتأدية واجباتي على أكمل وجه	3.76	0.85	01	موافق
Y2	أقوم بمهام إضافية لتحسين أدائي.	2.85	0.82	02	غير موافق
Y3	أميل للتحدي في المهام الموكلة إلي.	2.59	0.70	03	غير موافق
Y4	أشعر بتوافق بين مهاراتي ومتطلبات الوظيفة.	2.50	0.61	04	غير موافق
الدرجة الكلية		2.92	0.55	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-18) أن المتوسط العام لبعد الإبداع على المستوى الفردي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (**M**=2.92) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.55) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y1) التي نصت على " **أقوم بتأدية واجباتي على أكمل وجه.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الإبداع على المستوى الفردي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (**M**=3.76) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.85) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y2) الخاصة ب " **أقوم بمهام إضافية لتحسين أدائي.**" بمتوسط حسابي (**M**=2.85) وانحراف معياري قدره (**SD**=0.82) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " **أشعر بتوافق بين مهاراتي ومتطلبات الوظيفة.**" على أدنى متوسط حسابي (**M**=2.50) وبانحراف معياري بلغ (**SD**= 0.61) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وعليه فإن هنالك انطباع سلبي نوعا ما من قبل موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية اتجاه بعد الإبداع على المستوى الفردي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

2-بعد الإبداع على مستوى الجماعة

يوضح الجدول رقم (3-19)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الإبداع على مستوى الجماعة.

الجدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات بعد الإبداع على مستوى الجماعة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y5	هناك تشجيع لتقديم مقترحات عمل جديدة من قبل مشرفي في العمل	2.56	0.82	06	غير موافق
Y6	يتم تشجيع المبادرات الفردية.	2.38	0.55	08	غير موافق
Y7	هناك إصغاء للأفكار الجديدة من قبل مشرفي العمل.	2.62	0.77	04	محايد
Y8	يتم تشجيع المبادرات الجماعية.	2.59	0.82	05	غير موافق
Y9	هناك تدريب وتطوير للكفاءات.	3.35	0.73	01	محايد
Y10	يتم إشراكي في تقديم الحلول للمشكلات.	2.47	0.78	07	غير موافق
Y11	هناك عدالة في عملية تقديم الاداء.	3.09	1.08	02	غير موافق
Y12	منظومة الحوافز السليمة في العمل.	3.06	0.98	03	محايد
	الدرجة الكلية	2.76	0.45	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-19) أن المتوسط العام لبعد الإبداع على مستوى الجماعة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (**M**=2.76) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.45) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y9) التي نصت على " **هناك تدريب وتطوير للكفاءات.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الإبداع على مستوى الجماعة، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (**M**=3.35) وبانحراف معياري قدره (**SD**=0.73) يدل على وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y11) الخاصة ب " **هناك عدالة في عملية تقديم الاداء.**" بمتوسط حسابي (**M**=3.09) وانحراف معياري قدره (**SD**=1.08) معبرًا عن وجود

اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y6) المتعلقة ب " **يتم تشجيع المبادرات الفردية.**" على أدنى متوسط حسابي (**M**=2.38) وبانحراف معياري بلغ (**SD**= 0.55) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة المحايد ودرجة الغير الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع سلبي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الإبداع على مستوى الجماعة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (الضغوط الشخصية، الضغوط التنظيمية) على الإبداع عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-19) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد ضغوط العمل (الضغوط الشخصية، الضغوط التنظيمية) على الإبداع

النموذج	المتغير التابع (Y) (الإبداع)		
المتغير المستقل: أبعاد ضغوط العمل (X)	أوزان الإنحدار **B**	الخطأ المعياري **SE**	مستوى الدلالة **P**
بعد الضغوط الشخصية(X_1)	-0.513***	0.114	<0.001
بعد الضغوط التنظيمية (X_2)	-0.422***	0.093	<0.001
الثابت (i)	-0.124	0.264	0.642
R^2 = 0.477 $F_{(2,33)}$= 82.207, P <0.001			
مستوى دلالة الإحصائية	***:P<0.001		

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد ضغوط العمل لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الإبداع)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط (R^2 = 0.477) ما يعني أن متغير أبعاد ضغوط العمل قام بتفسير ما قيمته (48%) من تباين الحاصل في الإبداع، كذلك تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(2,33)}$= 82.207, P <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (0.124)i - (0.513)\times X_1 - (0.422)\times X_2$$

حيث:

Y: الإبداع ; i: الثابت ; X_1: بعد الضغوط الشخصية ; X_2: بعد الضغوط التنظيمية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا وسلبية لأبعاد ضغوط العمل؛ حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار (B =-0.513) لبعد الضغوط الشخصية و(B =-0.422) لبعد الضغوط التنظيمية، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في أبعاد ضغوط العمل تؤدي إلى إنخفاض في مستوى الإبداع داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بقيمة (0.513) لبعد الضغوط الشخصية و(B =-0.422) لبعد الضغوط التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هنالك **أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل (الضغوط الشخصية، الضغوط التنظيمية) على الإبداع عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-20) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.608	1	0.111	0.111	0.444
العمر	1.202	3	0.656	0.219	0.332
المستوى التعليمي	0.517	2	0.188	0.094	0.604
المستوى الوظيفي	1.243	1	0.226	0.226	0.277
سنوات الخبرة	0.645	3	0.352	0.117	0.594
الخطأ	-	22	4.004	0.182	-
المجموع	-	34	425.985	-	-
(Lvene test):$_{(22,11)}$ = 0.419, P= 0.961					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-21) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير ضغوط العمل غير دال إحصائيا حيث بلغت قيمته (Lvene test = 0.419, P=0.961) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس،**

العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة P
الجنس	0.140	1	0.023	0.023	0.444
العمر	0.794	3	0.385	0.128	0.332
المستوى التعليمي	1994	2	0.644	0.322	0.604
المستوى الوظيفي	1.093	1	0.176	0.176	0.277
سنوات الخبرة	1.271	3	0.615	0.205	0.594
الخطأ	-	22	3.551	0.161	-
المجموع	-	34	275.354	-	-
(Lvene test):$_{(22,11)}$ = 0.806, P= 0.680					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-22) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الإبداع غير دال إحصائيا حيث بلغت قيمته (Lvene test = 0.806, P=0.680) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الإبداع الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.**

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى أثر ضغوط العمل بأبعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ، ومدى الاعتماد على هذه الأبعاد في تحسين مستوى الإبداع الإداري من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية - فرع المدية ــ فيها ضغوط عمل بكل أنواعها وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الإبداع الإداري متوفر وهذا بصورة فردية وكلية " ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين ضغوط العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر العينة محل الدراسة" ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود أثر بنسبة تقدر بـــ 48%.

خاتمة

منذ عقود، وتحديداً مع بداية العولمة وما واكبها من تغيّرات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته المتزايدة، تصدرت عبارة «ضغوط العمل» قاموس اللغة العالمية المعاصرة، وأصبحت المتهمة الأولى بالمسؤولية عن مجمل ما يعانيه العاملون في مختلف القطاعات على الصعيدين الصحي والنفسي، إضافة إلى ما ينجم عنها من تدني لمستويات الأداء الوظيفي هذا الواقع كان محور دراسات قام بها اختصاصيون بعلم النفس و حتى الاقتصاد، لكشف الستار عن مسبّبات الضغوط وانعكاساتها على العاملين و المنظمات على حد سواء.

في حين يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهميته في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنبا لخطر الزوال.

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد. وعادة فان الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات التكنولوجية وتغيير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقا وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداؤها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من اجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث ونقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول" **كيف يمكن لضغوط العمل بأنواعها أن تؤثر على سلوك الإبداع الإداري لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ ؟** وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصّت الفرضية الأولى على أن " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ــ فرع المدية ــ فيها ضغوط عمل بكل أنواعها وهذا بصورة فردية وكلية** "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث كانت إجابات عينة الدراسة حول هذا المحور لنوعي ضغوط العمل الشخصية منها و التنظيمية في خانة " موافق"، و هذا تبعا كما سبق الذكر لنتائج spss لإجابات عينة الدراسة، و كانت درجة الحياد بصورة فردية لكل من ضغوط العمل الشخصية و كذا التنظيمية، و منه بصورة كلية لمحور ضغوط العمل .
- أما الفرضية الثانية، فنصت أن " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الإبداع الإداري متوفر وهذا بصورة فردية وكلية** " ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث، حيث كانت إجابات عينة الدراسة حول هذا المحور "محايد" ،و هذا تبعا كما سبق الذكر لنتائج spss لإجابات عينة الدراسة، و كانت درجة محايد لكل من الإبداع على مستوى الفرد و الإبداع على مستوى الجماعة ، و منه درجة الحياد بصورة كلية لمحور الإبداع الإداري.
- أما الفرضية الثالثة، فتمحورت حول " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية** $\propto \leq 0.05$ **بين ضغوط العمل و الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة محل الدراسة**" ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود أثر بنسبة تقدر بـــ 48%.

✓ **نتائج البحث: :** من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية و تطبيقية ،أهمها:

- مستوى الشعور بضغوط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة.
- ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل بين الدوافع والمنبّهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحدّدها معالم الطباع والشخصية.
- إن التفاعل بين المؤثرات الخارجية والاستجابة الداخلية لها، يعتبر مسؤولاً أساسياً عن حجم الإحساس بحدة الضغوط، وذلك من منطلق التغيير الذي يحدثه في السلوك والأداء الوظيفي.
- بالإضافة إلى ساعات العمل وتراكم المهام اليومية وانعكاساتها على العاملين، تعتبر سياسة المؤسسات وأنظمتها واستراتيجياتها في مقدمة المؤثرات الخارجية المسؤولة عن زيادة المعاناة من ضغوط العمل وتأثيراتها السلبية.
- تقسيم العمل داخل المؤسسة يعتبر أحد العوامل الأساسية المؤثرة في حجم الإحساس بالضغوط. وهذا يحدّده حسب رأي الاختصاصيين، موقع الموظف وشخصيته وطريقة تعاطيه مع متطلبات موقعه.

- الإبداع يدعم أي منظمة ويجعلها أكثر تميزا عن المنظمات الأخرى، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، الروتين، وهي من المظاهر غير المحببة داخل المنظمة والتي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز.

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ـــ فرع المدية ـــ فيها ضغوط عمل بكل أنواعها وهذا بصورة فردية وكلية "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن سلوك الإبداع الإداري متوفر وهذا بصورة فردية وكلية " ، فقد تم نفي صحة هذه الفرضية بشكل كلي من خلال نتائج spss المتوصل إليها ، و المشار إليها في الفصل الثالث من هذا البحث.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \propto$ بين ضغوط العمل و الإبداع الإداري من وجهة نظر العينة محل الدراسة" ، تم تأكيد صحة هذه الفرضية ، حيث تحصلنا على وجود أثر بنسبة تقدر بـــ 48%.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير ضغوط العمل تعزى إلى البينات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الإبداع الإداري تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

الاقتراحات: من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- الإبداع الإداري متطلب إداري حديث يجب أن تتبناه المنظمات التي لديها رغبة في تحقيق التميز؛
- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر ــ فرع المدية ـــ المحافظة على العاملين الأكفاء وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد ؛
- وضع هيكلية عمل تتناسب وقدرات كل موظف في مركز عمله، حتى لا يتعارض الأداء مع التوقعات المنتظرة، ويتسبب بمعاناة الموظفين من الضغوط؛
- تقييم الموظفين ضمن أسس منطقية وعادلة لضمان عدم الانحياز وراء العواطف الشخصية، أو أخذ التأثيرات الخارجية بعين الاعتبار؛

- يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر ــ فرع المدية ـــ الإكثار من الدورات التدريبية الخاصة بضغوط العمل و كيفية إدارتها و كذا الإبداع الإداري و كيفية الوصول إليه في مجال نقل المعارف والخبرات؛
- الاهتمام الأكثر بنظام الحوافز ، و الحرص على تصميمه و تطبيقه بكل عدالة و موضوعية لجعل المناخ التنظيمي مناخ محفز للإبداع و الإبتكار.
- السعي إلى دعم ومساندة العمل الجماعي بين العاملين وتنمية روح فريق العمل كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وبالتالي الوصول للتميز؛
- يجدر على مؤسسة اتصالات الجزائر ــ فرع المدية ـــ أن تحرص على تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها وذلك عن طريق انتهاج سياسة التدريب و تبني أساليب قيادية حديثة تعرف كيف تتعامل مع الضغوط لدى العاملين سواء الشخصية منها أو تلك المتعلقة بالوظيفية في حد ذاتها أو حتى الناتجة عن بيئة العمل ككل.
- الاهتمام أكثر بسلوك الإبداع الإداري لما له من أثر واضح على مستوى أدائهم، و أداء المنظمات أيضا.

✓ **آفاق الدراسة:** تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية ؛
- دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية ــ دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة ــ؛
- أثر تبني الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الأداء المتميز بالمنظمات؛
- علاقة القيادة التحويلية بمستويات الإبداع الإداري بالمنظمة.

قائمة المراجع

أ. باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. بشير البرغوثي، الابداع والتأثير، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2017
2. جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،الطبعة الاولى،2009
3. جمعة سيد يوسف، ادارة ضغوط العمل، (نموذج للتدريب والممارسة) ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 200*
4. خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الاداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،2015
5. ريتشارد فرانش، الابداع في ادارة الاعمال، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الاولى،2014
6. سالم عبد الله سعيد الفاخري، سيكولوجية الابداع، مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى،2018
7. سليم بطرس جلدة، ادارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن
8. سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2013
9. عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع،2010
10. عبد الفتاح محمود احمد، الاساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2013/2012
11. عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،2015
12. عبد الله عمر الكاف، مهارات الابداع والابتكار، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الاولى، 2013
13. عمر محمد فؤاد ابو الرب، منهج الابداع، عالم الكتب للنشر والتوزبع، القاهرة، مصر، 2016
14. لينا جمال، ادارة التميز والابداع الاداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 2017
15. ماهر أحمد، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، دار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
16. محمد جاسم محمد ولي العبيدي، الادارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،2010
17. معن محمود عياصرة، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2008
18. مؤيد عبد الحسين الفضل، الابداع في اتختذ القرارات الادارية، اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2009

ثانيا: مذكرات واطروحات

19. أسماء نعوم، أثر ضغوط العمل على السلوك الابداعي لدى العاملين، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادي التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017/2016
20. باصور عقيلة، دور الابداع في تحقيق الاداء المنتميز بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015/2014
21. براهيمي عبد العالي، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2017/2016
22. برقاش أمال، التوفيق بين شخصية الفرد والحياة المهنية وأثرها على التقليل من ضغوط العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2015/2014
23. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة نيل درجة الماجيستر، في ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، فلسطين، 2009
24. رزاق بعرة ايمان، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة لنبل شهادة ليسانس، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2013/2012
25. سارة مكناسي، دور الابداع في تحقيق التنمية الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي، الجزائر، 2017/2016
26. عنان الجعبري، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، في جامعة الخليل، فلسطين،2009
27. فراح هادية، أثر ضغوط العمل على ابداع العاملين في المؤسسة، مذكرة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2016/2015.
28. فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى اداء العاملين، مذكرة نيل درجة الماجيستير، في ادارة اعمال تخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016
29. فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية ، علوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر،2014/2013

30. ناجي سميرة، اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 201/2018

ثالثا: مجلات وملتقيات

31. ابو قاسم حمدي، الرايس مراد، واثرها على كفاءات الموارد البشرية، الملتقى الوطني، مصادر ضغوط العمل ضغوط العمل بين الاهتمام والاهمال، جامعة 20 اوت سكيكدة، الجزائر، 2014/01/19

ب. المراجع باللغة الاجنبية

Chilly: the executiv، time and stress: management program iywood n j: aescander hamilton institude، ine

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الدكتور يحي فارس المدية
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير **السنة الثانية**
ماستر

ادارة الاعمال

استبيان الدراسة

اخي الكريم/اختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجميع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان أثر ضغوط العمل على مستوى الابداع لدي العاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية

وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية لضغوط العمل، وذلك لمعرفة أثره على مستوى الإبداع لدى العاملين، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الاشارة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها لذلك نأمل ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، نتعهد من جهتنا بسريتها وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبان:
-حلوان حميد
-اسكندر الياس

السنة الجامعية2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) امام الإجابة التي تناسبك.

1. **الجنس** ☐ **ذكر** ☐ **انثى**
2. **العمر** ☐ **أقل من 30سنة** ☐ **من 31 إلى 40 سنة** ☐ **من 41 إلى 50 سنة** ☐ **من 51 سنة فأكثر**
3. **المستوى التعليمي** ☐ **ثانوي** ☐ **ليسانس** ☐ **دراسات عليا** ☐ **تقني سامي**
4. **المستوى الوظيفي** ☐ **إطار** ☐ **عون تحكم**
5. **سنوات الخبرة** ☐ **أقل من 5 سنوات** ☐ **من 6إلى 10 سنوات** ☐ **من 11 إلى 15 سنة** ☐ **من 16 سنة فأكثر**

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس مدى توافر ضغوط العمل الشخصية والتنظيمية لدى أفراد العينة في مؤسستكم والمرجو منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ. الضغوط الشخصية :					
1. لدي مشاكل شخصية تؤثر على عملي.	☐	☐	☐	☐	☐
2. أشعر بالتوتر عندما أكون في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3. لدي علاقة صداقة جديدة في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4. أشعر بأنني أملك شخصية قوية.	☐	☐	☐	☐	☐
5. أتوقع الأفضل في عملي مستقبلا.	☐	☐	☐	☐	☐
6. أشعر بالأمان الوظيفي في العمل	☐	☐	☐	☐	☐
7. أستطيع القيام بواجباتي الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
8. لدي دافع ايجابي نحو العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

ب. الضغوط التنظيمية :

1. أشعر بالروتين في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2. هناك بيروقراطية في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
3. التحكم في استخدام التكنولوجيا في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4. مناخ العمل مشجع على الابداع.	☐	☐	☐	☐	☐
5. أعمل في بيئة عمل بظروف جيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
6. هناك توافق بين قدراتي والمهام الموكلة لي.	☐	☐	☐	☐	☐
7. أقوم بأكثر ممل هو مطلوب مني.	☐	☐	☐	☐	☐
8. أشعر بأنني أتحسن في مستوى مهاراتي الوظيفية.	☐	☐	☐	☐	☐
9. هناك مساعدة مشتركة بيني وبين الزملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
10. تربطني علاقة جيدة مع مشرفي في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الإبداع

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس مستوى الابداع لدى أفراد العينة في مؤسستكم والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

أ. على مستوى الفرد :

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. أقوم بتأدية واجباتي على أكمل وجه	☐	☐	☐	☐	☐
2. أقوم بمهام إضافية لتحسين أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐
3. أميل للتحدي في المهام الموكلة إلي.	☐	☐	☐	☐	☐
4. أشعر بتوافق بين مهاراتي ومتطلبات الوظيفة.	☐	☐	☐	☐	☐

ب. على مستوى الجماعة :

1. هناك تشجيع لتقديم مقترحات عمل جديدة من قبل مشرفي العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2. يتم تشجيع المبادرات الفردية.	☐	☐	☐	☐	☐
3. هناك إصغاء للأفكار الجديدة من قبل مشرفي العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4. يتم تشجيع المبادرات الجماعية.	☐	☐	☐	☐	☐
5. هناك تدريب وتطوير للكفاءات.	☐	☐	☐	☐	☐
6. يتم إشراكي في تقديم الحلول للمشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
7. هناك عدالة في عملية تقديم الاداء.	☐	☐	☐	☐	☐
8. منظومة الحوافز السليمة في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

شاكرين لكم لحسن تعاونكم

الملحق رقم (02): مخرجات Spss

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Descriptives

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العمل ضغوط	,114	34	,200*	,981	34	,812
الشخصية الضغوط	,093	34	,200*	,971	34	,503
التنظيمية الضغوط	,141	34	,087	,963	34	,300
الإبداع	,141	34	,086	,971	34	,500
الفردي المستوى على الإبداع	,183	34	,055	,932	34	,037
الجماعة مستوى على الإبداع	,109	34	,200*	,979	34	,735
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-ثبات الاستبيان

- **الضغوط الوظيفية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	18

- **الضغوط الشخصية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	8

- **الضغوط التنظيمية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	10

- **الإبداع:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	12

- **الإبداع على مستوى الفرد:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	4

- **الإبداع على مستوى الجماعة:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	8

- **الدرجة الكلية للإستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	30

3-معامل الإرتباط سبيرمان

- العلاقة بين عبارات بعد الضغوط الشخصية ومتغير الضغوط الوظيفية

Corrélations non paramétriques

Corrélations							
			Y1	Y2	Y3	Y4	الإبداع
Rho de Spearman	Y1	Coefficient de corrélation	1,000	,588**	,412*	,434*	,597**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,015	,010	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y2	Coefficient de corrélation	,588**	1,000	,259	,107	,480**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,139	,547	,004
		N	34	34	34	34	34
	Y3	Coefficient de corrélation	,412*	,259	1,000	,389*	,429*
		Sig. (bilatéral)	,015	,139	.	,023	,011
		N	34	34	34	34	34
	Y4	Coefficient de corrélation	,434*	,107	,389*	1,000	,668**
		Sig. (bilatéral)	,010	,547	,023	.	,000
		N	34	34	34	34	34
	الإبداع	Coefficient de corrélation	,597**	,480**	,429*	,668**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,004	,011	,000	.
		N	34	34	34	34	34
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

- العلاقة بين عبارات بعد الضغوط التنظيمية ومتغير الضغوط الوظيفية

Corrélations non paramétriques

Corrélations										
			Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	الإبداع
Rho de Spearman	Y5	Coefficient de corrélation	1,000	,259	,138	,240	,270	,081	,301	,172	,526**
		Sig. (bilatéral)	.	,139	,436	,172	,122	,651	,084	,330	,001
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y6	Coefficient de corrélation	,259	1,000	,123	,156	,306	-,098	,041	-,160	,255
		Sig. (bilatéral)	,139	.	,488	,379	,078	,583	,819	,366	,146
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y7	Coefficient de corrélation	,138	,123	1,000	,312	,244	-,101	,180	,180	,413*
		Sig. (bilatéral)	,436	,488	.	,073	,164	,571	,309	,308	,015
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y8	Coefficient de corrélation	,240	,156	,312	1,000	,441**	,422*	,031	,121	,474**
		Sig. (bilatéral)	,172	,379	,073	.	,009	,013	,863	,494	,005
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y9	Coefficient de corrélation	,270	,306	,244	,441**	1,000	,149	,285	,038	,526**
		Sig. (bilatéral)	,122	,078	,164	,009	.	,399	,102	,831	,001
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y10	Coefficient de corrélation	,081	-,098	-,101	,422*	,149	1,000	,291	,159	,501**
		Sig. (bilatéral)	,651	,583	,571	,013	,399	.	,095	,368	,003
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

	Y11	Coefficient de corrélation	,301	,041	,180	,031	,285	,291	1,000	,232	,677**
		Sig. (bilatéral)	,084	,819	,309	,863	,102	,095	.	,188	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y12	Coefficient de corrélation	,172	-,160	,180	,121	,038	,159	,232	1,000	,613**
		Sig. (bilatéral)	,330	,366	,308	,494	,831	,368	,188	.	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	الإبداع	Coefficient de corrélation	,526**	,255	,413*	,474**	,526**	,501**	,677**	,613**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,146	,015	,005	,001	,003	,000	,000	.
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

- **العلاقة بين عبارات بعد الإبداع على المستوى الفردي ومتغير الإبداع**

Corrélations non paramétriques

Corrélations							
			Y1	Y2	Y3	Y4	الإبداع
Rho de Spearman	Y1	Coefficient de corrélation	1,000	,588**	,412*	,434*	,597**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,015	,010	,000
		N	34	34	34	34	34
	Y2	Coefficient de corrélation	,588**	1,000	,259	,107	,480**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,139	,547	,004
		N	34	34	34	34	34
	Y3	Coefficient de corrélation	,412*	,259	1,000	,389*	,429*

		Sig. (bilatéral)	,015	,139	.	,023	,011
		N	34	34	34	34	34
	Y4	Coefficient de corrélation	,434*	,107	,389*	1,000	,668**
		Sig. (bilatéral)	,010	,547	,023	.	,000
		N	34	34	34	34	34
	الإبداع	Coefficient de corrélation	,597**	,480**	,429*	,668**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,004	,011	,000	.
		N	34	34	34	34	34
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

-العلاقة بين عبارات بعد الإبداع على مستوى الجماعة ومتغير الإبداع

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	الإبداع
Rho de Spearman	Y5	Coefficient de corrélation	1,000	,259	,138	,240	,270	,081	,301	,172	,526**
		Sig. (bilatéral)	.	,139	,436	,172	,122	,651	,084	,330	,001
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y6	Coefficient de corrélation	,259	1,000	,123	,156	,306	-,098	,041	-,160	,255
		Sig. (bilatéral)	,139	.	,488	,379	,078	,583	,819	,366	,146
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y7	Coefficient de corrélation	,138	,123	1,000	,312	,244	-,101	,180	,180	,413*
		Sig. (bilatéral)	,436	,488	.	,073	,164	,571	,309	,308	,015
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

	Y8	Coefficient de corrélation	,240	,156	,312	1,000	,441**	,422*	,031	,121	,474**
		Sig. (bilatéral)	,172	,379	,073	.	,009	,013	,863	,494	,005
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y9	Coefficient de corrélation	,270	,306	,244	,441**	1,000	,149	,285	,038	,526**
		Sig. (bilatéral)	,122	,078	,164	,009	.	,399	,102	,831	,001
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y10	Coefficient de corrélation	,081	-,098	-,101	,422*	,149	1,000	,291	,159	,501**
		Sig. (bilatéral)	,651	,583	,571	,013	,399	.	,095	,368	,003
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y11	Coefficient de corrélation	,301	,041	,180	,031	,285	,291	1,000	,232	,677**
		Sig. (bilatéral)	,084	,819	,309	,863	,102	,095	.	,188	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Y12	Coefficient de corrélation	,172	-,160	,180	,121	,038	,159	,232	1,000	,613**
		Sig. (bilatéral)	,330	,366	,308	,494	,831	,368	,188	.	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	الإبداع	Coefficient de corrélation	,526**	,255	,413*	,474**	,526**	,501**	,677**	,613**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,146	,015	,005	,001	,003	,000	,000	.
		N	34	34	34	34	34	34	34	34	34

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

			الضغوط الشخصية	الضغوط التنظيمية	على الإبداع الفردي المستوى	على الإبداع الجماعة مستوى	ضغوط العمل	الإبداع	الكلية الدرجة للإستبيان
Rho de Spearman	الشخصية الضغوط	Coefficient de corrélation	1,000	,768**	-,349*	-,741**	,910**	-,831**	,840**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,046	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34
	التنظيمية الضغوط	Coefficient de corrélation	,768**	1,000	-,092	-,297	,953**	-,856**	,864**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,604	,088	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34
	المستوى على الإبداع الفردي	Coefficient de corrélation	-,349*	-,092	1,000	,426*	-,162	,109	,420*
		Sig. (bilatéral)	,046	,604	.	,012	-,359	,541	,013
		N	34	34	34	34	34	34	34
	مستوى على الإبداع الجماعة	Coefficient de corrélation	-,741**	-,297	,426*	1,000	-,304	,225	,608**
		Sig. (bilatéral)	,000	,088	,012	.	,081	,200	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34
	العمل ضغوط	Coefficient de corrélation	,910**	,953**	-,162	-,304	1,000	-,903**	,912**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,359	,081	.	,000	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34
	الإبداع	Coefficient de corrélation	-,831**	-,856**	,109	,225	-,903**	1,000	,790**

		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,541	,200	,000	.	,000
		N	34	34	34	34	34	34	34
	للإستبيان الكلية الدرجة	Coefficient de corrélation	,840**	,864**	,420*	,608**	,912**	,790**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,013	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34	34	34	34
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									

5-البيانات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	64,7	64,7	64,7
	أنثى	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاقل سنة 30	8	23,5	23,5	23,5
	سنة 40 إلى 31من	10	29,4	29,4	52,9
	سنة 50 إلى 41 من	9	26,5	26,5	79,4
	فأكثر سنة 51	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	7	20,6	20,6	20,6
	سامي تقني	14	41,2	41,2	61,8
	ليسانس	11	32,4	32,4	94,1
	عليا دراسات	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الوظيفية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	12	35,3	35,3	35,3
	تحكم عون	15	44,1	44,1	79,4
	تنفيذ عون	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنوات 5	9	26,5	26,5	26,5
	سنوات 10 إلى 6 من	8	23,5	23,5	50,0
	سنة 15 إلى 11 من	10	29,4	29,4	79,4
	فأكثر سنة 16	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

6- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرضغوط العمل:

MVA

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	34	2,59	,743	0	,0	0	0
X2	34	3,68	,843	0	,0	0	0
X3	34	3,38	,853	0	,0	0	0
X4	34	3,85	,657	0	,0	0	0
X5	34	3,91	,570	0	,0	.	.
X6	34	3,21	,880	0	,0	2	0
X7	34	3,47	1,051	0	,0	2	0
X8	34	3,62	,697	0	,0	0	0
الأول_البعد	34	3,4632	,40420	0	,0	0	0
X9	34	3,71	,760	0	,0	0	0
X10	34	3,00	,853	0	,0	0	0
X11	34	3,65	,917	0	,0	1	0
X12	34	2,56	,705	0	,0	0	1
X13	34	3,50	,929	0	,0	1	0
X14	34	3,97	,904	0	,0	0	0
X15	34	3,03	,797	0	,0	.	.
X16	34	4,24	,654	0	,0	0	0
X17	34	4,21	,687	0	,0	1	0
X18	34	3,71	,719	0	,0	0	0
الثاني_البعد	34	3,5559	,49248	0	,0	2	0
المستقل_المتغير	34	3,5147	,42559	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

7- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الإبداع

MVA

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	34	3,76	,855	0	,0	1	0
Y2	34	2,85	,821	0	,0	0	1
Y3	34	2,59	,701	0	,0	0	0
Y4	34	2,50	,615	0	,0	0	0
00الأول_البعد	34	2,9265	,55572	0	,0	1	0
Y5	34	2,56	,824	0	,0	0	0
Y6	34	2,38	,551	0	,0	0	0
Y7	34	2,62	,779	0	,0	0	0
Y8	34	2,59	,821	0	,0	0	2
Y9	34	3,35	,734	0	,0	0	0
Y10	34	2,47	,788	0	,0	0	1
Y11	34	3,09	1,083	0	,0	0	0
Y12	34	3,06	,983	0	,0	0	0
00الثاني_البعد	34	2,7647	,45307	0	,0	1	1
التابع_المتغير	34	2,8162	,41580	0	,0	1	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

8-تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الشخصية الضغوط ,التنظيمية الضغوط[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	-,691[a]	,477	,408	,17402

a. Prédicteurs : (Constante), الشخصية الضغوط ,التنظيمية الضغوط

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,979	2	2,489	82,207	,000[b]
	de Student	,939	31	,030		
	Total	5,918	33			
a. Variable dépendante : الإبداع						
b. Prédicteurs : (Constante), الشخصية الضغوط, التنظيمية الضغوط						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,124	,264		-,470	,642
	الشخصية الضغوط	-,513	,114	,489	4,502	,000
	التنظيمية الضغوط	-,422	,093	,491	4,514	,000
a. Variable dépendante : الإبداع						

9-اختبار التجانس :

✓ متغير ضغوط العمل

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: العمل ضغوط			
F	ddl1	ddl2	Signification
,419	22	11	,961
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الجنس + العمر + المستوى_الدراسي + الوضعية_الوظيفية + الخبرة_سنوات			

✓ **متغير جودة الإبداع**

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإبداع			
F	ddl1	ddl2	Signification
,806	22	11	,680
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الوظيفية_الوضعية + الدراسي_المستوى + العمر + الجنس			

10- جدول تحليل التباين لمتغير ضغوط العمل

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: العمل ضغوط					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,974[a]	11	,179	,986	,487
Constante	169,621	1	169,621	932,095	,000
الجنس	,111	1	,111	,608	,444
العمر	,656	3	,219	1,202	,332
التعليمي_المستوى	,188	2	,094	,517	,604
الوظيفية_الوضعية	,226	1	,226	1,243	,277
الخبرة_سنوات	,352	3	,117	,645	,594
Erreur	4,004	22	,182		
Total	425,985	34			
Total corrigé	5,977	33			
a. R-deux = ,330 (R-deux ajusté = -,005)					

11-جدول تحليل التباين لمتغير الإبداع

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإبداع					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	2,154[a]	11	,196	1,213	,335
Constante	119,010	1	119,010	737,290	,000
الجنس	,023	1	,023	,140	,712
العمر	,385	3	,128	,794	,510
التعليمي_المستوى	,644	2	,322	1,994	,160
الوظيفية_الوضعية	,176	1	,176	1,093	,307
الخبرة_سنوات	,615	3	,205	1,271	,309
Erreur	3,551	22	,161		
Total	275,354	34			
Total corrigé	5,705	33			
a. R-deux = ,378 (R-deux ajusté = ,066)					